

Miia Soraniva

# Työhyvinvointi osana yrityksen menestystä

Metropolia Ammattikorkeakoulu  
Tradenomi  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Opinnäytetyö  
Toukokuu 2012

Tekijä Otsikko	Miia Soraniva Työhyvinvointi osana yrityksen menestystä
Sivumäärä Aika	49 sivua + 1 liite Toukokuu 2012
Tutkinto	Tradenomi
Koulutusohjelma	Liiketalous
Suuntautumisvaihtoehto	Talous ja rahoitus
Ohjaaja	Lehtori Eija Westerberg
<p>Opinnäytetyön tarkoitus oli tutkia, onko työhyvinvoinnilla vaikutusta yrityksen menestymiseen, ja perehtyä nuorten aikuisten työhyvinvointiin. Opinnäytetyö rajattiin näin, koska nuorten työpahoinvointi on lisääntynyt vuosi vuodelta ja tilanne vain huononee. Työhyvinvointiin kuuluu organisaation strategiatyö, yhteisön arvot, työehtosopimus, yhteistoimintalait, jokaisen oma henkinen hyvinvointi niin työpaikalla kuin omassa elämässään sekä henkinen kasvu. Tutkimusmenetelmänä käytettiin esimiesten haastatteluja, jotta opinnäytetöhyön saatiin myös työpaikan näkökulma.</p> <p>Opinnäytetyössä käytettiin kolmen vuoden aikana opittuja tietotaitoja, kirjallisuutta, työhyvinvointiin liittyviä Internet-sivustoja sekä laadullista tutkimusta. Laadullisen tutkimuksen menetelmänä käytettiin haastatteluja. Haastattelujen tarkoitus oli hankkia tietoa suomalaisten yritysten työhyvinvoinnista ja pohtia esimiehen roolia työhyvinvoinnissa. Lähdeaineisto oli luotettavaa, koska kirjallisuutta olivat uusia ja kertoivat laajasti työhyvinvoinnista. Internetlähteinä käytettiin erilaisia hallintoelinten ja laitosten, kuten työsuojeluhallinnon Internet sivuja, jotka käsittelevät suurimmaksi osaksi työhyvinvointia.</p> <p>Työhyvinvointia pohdittaessa on tärkeää muistaa rehellisyys. Esimiesten on oltava rehellisiä alaisilleen, jotta työhyvinvointi voisi toimia. Opinnäytetyötä tehtäessä ilmeni myös, että motivaatio ja sitouttaminen vaikuttavat vahvasti työhyvinvointiin. Työhyvinvoinnin aktivoimiseksi työntekijät tarvitsevat varmuutta työstään sekä motivoivia töitä. Työhyvinvointiin kannattaa panostaa jo senkin vuoksi, että se tuottaa haluttua tulosta nopeasti. Panostaminen on sijoitus tulevaisuuteen ja sitä kautta yhtiön tulokseen.</p> <p>Opinnäytetyötä tehtäessä ilmeni, että Suomessa työhyvinvointiin panostetaan nykypäivänä enemmän kuin aiemmin. Tämä johtuu osaksi siitä, että asiaa on käsitelty mediassa paljon. Haastattelujen pohjalta näkyi, että haastateltujen esimiesten yrityksissä työhyvinvointiin on sijoitettu. Työhyvinvointiin liittyviä ongelmia ovat kuitenkin presentismi ja työkyvyttömyyseläköityminen. Nämä ongelmat tulisi saada pienennettyä, jotta työntekijät voisivat hyvin työssään.</p>	
Avainsanat	työhyvinvointi, presentismi, sitouttaminen, esimiestyö, työyhteisö

Author Title	Miia Soraniva Work welfare as a part of success
Number of Pages Date	49 pages + 1 appendice April 21 2012
Degree	Bachelor of Business Administration
Degree Programme	Business Administration
Specialisation option	Economics and Business Administration
Instructor	Eija Westerberg, Lecturer
<p>The topic of this study is work welfare. Work welfare is a very wide concept encompassing an organization's strategic work, values, collective agreements, collaborative laws, employee's emotional well-being, both professionally and personally, and also employee's spiritual growth. The purpose of this thesis was to study is there any influence between work welfare and success. And also to explore work welfare for young adults. The study was limited in focus to young adults because young people's work-related sicknesses have been on the rise in recent years and the trend appears to continue.</p> <p>Secondary research for the study was collected from various publications and work welfare-related websites. Qualitative research was carried out in the form of interviews with company managers. The interviews were designed to obtain information about work welfare of Finnish companies and to show how the role of the managers reflects on work welfare. The data sources were reliable, because the sources of the books were new and widely reported about work welfare. The internet sites that had been used as sources were from various administrations and institutions that deal with work welfare issues, such as the website of Safety and Health Management.</p> <p>Honesty is an important characteristic in work welfare. Managers need to be honest with employees so that work welfare can work. This study also revealed that motivation and commitment have strong influences on work welfare. Employees need a secure and motivating work place for good work welfare. Finally, the study revealed that work welfare is worth the investment because it produces the desired results quickly; it is an investment for the future and thus to a company's performance.</p> <p>This study revealed that Finnish companies now invest more than ever in work welfare, as can be seen from the discussions of the issue in the media. Interviews carried out as part of study showed that companies have been investing in work welfare. Problems related to well-being are presenteeism and disability retirement. These problems should be minimized so that employees can work well.</p>	
Keywords	well fare, presenteeism, commit, leadership, work community

## Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Taustaa	1
1.2	Työn tavoite	2
1.3	Tutkimusmenetelmä	4
2	Työhyvinvointi	5
2.1	Työhyvinvoinnin tärkeys	5
2.2	Henkinen hyvinvointi	6
2.3	Henkinen kasvu	6
2.4	Presenteismi	9
2.5	Työkyvyttömyyseläköityminen	9
2.6	Työnantajan velvollisuudet työhyvinvoinnissa	10
2.7	Työhyvinvoinnin johtaminen	12
2.8	Työhyvinvointi ja Maslow'n tarvehierarkia	13
2.8.1	Sosiaaliset tarpeet	14
2.8.2	Arvostuksen tarpeet	14
2.8.3	Itsensä toteuttamisen tarpeet	15
2.9	Työyhteisön arvojen määrittely	16
2.10	Strategiatyö osana työhyvinvointia	16
2.11	Voimaantunut työyhteisö	17
2.12	Palkitsemisen nelikenttä	18
2.12.1	Työ ja tapa toimia	19
2.12.2	Kasvu ja kehittyminen	20
2.12.3	Henkilöstöedut	20
2.12.4	Rahallinen palkitseminen	21
2.13	Oikeudenmukainen palkkioidenjak	21
2.14	Hyvinvointi ja sitouttaminen	23
3	Haastattelut	25
3.1	Haastattelujen toteutus	25
3.2	Työhyvinvointi yritysten toiminnassa	26
3.3	Strategiatyö osana työhyvinvointia	27
3.4	Yritysten arvot	29
3.5	Yritysten palkitsemistavat	31

3.6	Esimiesten kokemuksia palkitsemisesta	32
3.7	Yritysten henkilöstöedut	33
3.8	Työhyvinvoinnin ja sitouttamisen yhteys	34
4	Yhteenveto	35
4.1	Työhyvinvointiin vaikuttaminen	35
4.2	Haastattelujen yhteenveto	36
4.3	Menetelmän validiteetti	37
4.4	Työhyvinvoinnin ongelmat	38
4.5	Työhyvinvoinnin tulevaisuus	40
4.6	Työn arviointi	40
	Lähteet	42
	Liitteet	
	Liite 1. Haastattelukysymykset	

# 1 Johdanto

## 1.1 Taustaa

Tämän opinnäytetyön aiheena on työhyvinvointi. Työhyvinvointi on hyvin tärkeää työyhteisöissä, jotta henkilöstö viihtyisi ja pysyisi osana työyhteisöä. Ilman työhyvinvointia työpaikka on vain paikka jossa tehdään työtä, josta saadaan ansiotuloja. Vaikka työhyvinvointiin käytetään Suomessa enemmän varoja ja aikaa kuin aiemmin, on tulos joskus silti huono. Ei riitä, että on tehty strategia työhyvinvoinnin kannalta, vaan strategian tulee toimia ja antaa työlle arvoa. Työhyvinvointi tulee pystyä kokemaan yhdessä. Työhyvinvointi ei ole hyvää silloin, jos yksi henkilö työpaikalla ajattelee, että työyhteisössä on hyvä työhyvinvointi. Useamman kuin yhden on oltava sitä mieltä, että työhyvinvointi toimii.

Ongelmana Suomessa on se, etteivät johto ja esimiehet välttämättä ymmärrä mikä on henkilöstölle työhyvinvointia. Ratkaisuja ongelmaan on monia ja niitä onkin tarkoitus pohtia teorian pohjalta. Yhteisöllisyys liittyy henkilöstön ja esimiehet yhteen, mutta johto ei sitä välttämättä huomaa. Usein henkilöstö ei osaa sanoa mikä on vialla, vaan tyytyy siihen mitä on, jolloin työhyvinvoinnin taso pysyy entisellään.

Organisaation strategiatyö on myös erittäin tärkeää työhyvinvoinnin kannalta, koska jo organisaation strategiatyö vaikuttaa suuresti siihen, miten toisia kohdellaan. Se, onko strategia yhteisössä tehty siten, että johtoryhmä päättää, miten toimitaan, vai onko se yhteisöllistä ja yhdistävää toimintaa, vaikuttaa paljon työhyvinvointiin. Jos pelkkä johtoryhmä päättää kaikesta ja toimii suurena auktoriteettina, voi työntekijät kokea olevansa erittäin alistettuja. Tällainen tilanne ei edistä työhyvinvointia, vaan tilanne kääntyy nopeasti huonompaan suuntaan, jolloin kukaan ei hyödy asiasta. Yrityksessä työyhteisön jäsenten pitäisi saada päättää osasta asioita yhdessä, mikä lisäisi yhteenkuuluvuuden tunnetta.

## 1.2 Työn tavoite

Opinnäytetyön tavoitteena on tarkastella työhyvinvointia esimiehen näkökulmasta ja selvittää onko työhyvinvoinnilla vaikutusta yrityksen menestykseen. Työhyvinvoinnin tarkoitus on edesauttaa työssä viihtymistä ja työilmapiirin parantamista. Viihtyminen työpaikalla ja hyvä työilmapiiri ovat usein osa työyhteisön strategiaa, jonka tarkoitus on tehdä yritystoiminnasta tuloksellista. Työn tavoitetta tarkentavat tutkimuskysymykset ovat: onko oikeasti niin, että hyvä työhyvinvointi edes auttaa tuloksen tekemistä? Jos työntekijät voivat hyvin työyhteisössä, jaksavatko he tehdä enemmän töitä hyvän tuloksen eteen? Ja onko työhyvinvointi todellisuudessa ratkaisu työyhteisössä esiintyviin ongelmiin?

Työ on rajattu työhyvinvoinnin kautta tulevaan jaksamiseen ja terveyteen, koska henkilöstön jaksaminen ja terveys ovat suurimpia tekijöitä työhyvinvoinnissa. Jaksamisen työpaikoilla tulisi vaikuttaa vahvasti yrityksen menestykseen. Jos työntekijät eivät pidä huolta jaksamisestaan, ei siitä pidä huolta kukaan muukaan. Jaksaminen ja terveys ovat liitoksissa toisiinsa. Ilman toista, ei kumpikaan voi olla kunnossa. Jaksaminen työpaikoilla vaikuttaa terveyteen positiivisesti, mutta terveysongelmat voivat laskea nopeasti työntekijän jaksamista.

Olen painottanut nuorten työhyvinvointia, koska tällä hetkellä mediassa puhutaan nuorten pahoinvoinnista ja työttömyydestä entistä enemmän. Työttömyyteen tulisi keksiä jokin ratkaisu. Erilaisia ratkaisuja on ehdoteltu, ja yksi mieleenpainuvimmista ratkaisuehdotuksista, jonka mukaan nuoria saisi palkata töihin alle minimipalkan. Sen ei pitäisi olla ratkaisu työttömyyteen, koska Suomessa on paljon vanhempiakin työttömiä, eikä lain mukaan kenenkään tarvitse mennä töihin minimipalkkaa pienemmällä palkalla. Ratkaisun pitäisi löytyä muualta, koska muuten tilalle tulee toinen ongelma, kuka päättää minkä ajan kuluttua nuorelle työntekijälle maksetaan oikean suuruista palkkaa, jos alussa työnantaja saa maksaa minimiä vähemmän. Nuorille pitäisi antaa työmahdollisuuksia, koska muuten heidän on vaikea kerryttää työkokemusta, jos kukaan ei anna siihen mahdollisuutta.

Opinnäytetyötä varten olen etsinyt erilaisia lähteitä työhyvinvoinnista, jotta viitekehys työhyvinvoinnin ympärillä selkiytyisi. Työhyvinvoinnista löytyy erittäin paljon tietoa,

jonka tuella tutkimus on rakennettu. Tärkeää on se, että työhyvinvointiin Suomessa liittyy lakeja, jolloin työhyvinvointi on osaksi lakisääteistä. Oletuksena on, että työhyvinvointi auttaa yritystä tekemään tulosta. Teorian pohjalta aihetta pohditaan, jotta saataisiin selkeä vastaus siihen, onko työhyvinvointi avain tulokseen? Työyhteisössä tulee huomioida ja muistaa työhyvinvoinnin tärkeys, koska myös yleinen hyvinvointi on ihmiselle tärkeää. Onko työhyvinvointi kuitenkin se, joka mahdollistaa halutun tuloksen? Nykyään työhyvinvoinnista ja yleensä hyvinvoinnista puhutaan paljon. Tämän hetken trendinä on esimerkiksi urheilla, jotta henkinen ja fyysinen hyvinvointi kohenisivat.

Keskeisiä käsitteitä opinnäytetyön kannalta on muutamia.

- Työhyvinvointi tarkoittaa, että työ on mielekästä ja tukee työuraa. Työhyvinvointiin vaikuttavat myös työympäristö ja työyhteisön turvallisuus sekä se, että nämä kaikki edistävät terveyttä niin työpaikalla kuin vapaa-ajallakin. (Työterveyslaitos 2011a.)

Työhyvinvointiin liittyvät vahvasti presenteismi ja työkyvyttömyyseläköityminen.

- Presenteismillä tarkoitetaan sairasloman kaltaista tilaa, jossa työntekijä ei pysty toimimaan työssään. Työntekijä ei ole läsnä työpaikalla, vaan ajattelee muita asioita, jotka hänen mieltään painavat. (Hurme 2011.)
- Työkyvyttömyyseläköityminen taas tarkoittaa sitä, että työntekijä ei pysty vammaan, vian tai sairauden vuoksi työskentelemään, vaan joutuu jäämään sairaseläkkeelle (Sosiaali- ja terveysministeriö 2012a).

Työyhteisöön liittyviä käsitteitä ovat organisaation strategiatyö, yrityksen arvot ja sitouttaminen.

- Organisaation strategiatyöllä tarkoitetaan yrityksen johdonmukaista ja usein suunniteltua toimintaa. Strategia on tulevaisuuden tarkoituksellinen suunnitelma, jonka kautta muodostuvat yrityksen asema markkinoilla sekä liiketaloudellinen juoni. (Kehusmaa 2010, 13–14.)
- Yrityksen arvot ovat asioita, joita yrityksessä arvostetaan ja joiden pohjalta yrityksessä toimitaan (Hyppänen 2009, 208). Hyvät arvot koetaan yhdessä, mutta usein ne tulevat johdon päätöksellä asioista, joita se arvostaa.



- Sitouttaminen tarkoittaa yrityksen keinoja liittää henkilöstöään heidän työhönsä. Sitouttamiseen kuuluu osaksi myös palkitseminen, koska useimmille työntekijöille rahallinen palkitseminen on motivoinnin tärkein keino. Työhyvinvointi on suuri osa sitouttamista koska se, miten henkilöstö työhyvinvoinnin kokee, vaikuttaa suoraan sitoutumiseen (Hyppänen 2009, 143).

### 1.3 Tutkimusmenetelmä

Opinnäytetyön tutkimusmenetelmänä on käytetty laadullista tutkimusta. Laadullinen tutkimus on empiiristä tutkimusta. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 23.) Empiirinen tutkimus tarkoittaa tutkimusta, joka on lähtöisin omista kokemuksista. Laadullisen tutkimuksen tavoite on olla ymmärtävää. Ymmärtävä tarkoittaa laadullisessa tutkimuksessa asioiden ymmärtämistä henkisesti sekä aikomuksellisesti eli asian merkityksen ymmärtämistä. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 27–28.) Laadullinen tutkimus tarvitsee osakseen myös kriittistä teoriaa. Kriittinen teoria on teoriaa, jota on valittu kriittisesti juuri tutkimustyötä varten.

Laadullisen tutkimuksen tulos ei ole numeraalista, vaan sanallista. Tämän vuoksi olen valinnut tutkimukseeni haastattelut, jotta saisin myös työelämän esimerkkejä siitä, miten työhyvinvointi näissä yrityksissä toimii. Haastattelun etuna on joustavuus, joka tukee tätä työtä. Niiden etuna on myös se, ettei sitä yhdistetä mihinkään kilpailuun, kuten kyselyssä saattaa käydä. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 75.) Ei ole tarkoitus vastata paremmin kuin toisen yrityksen esimies, vaan kertoa rehellisesti miten työhyvinvointi omassa yrityksessä koetaan.

Haastatteluihin valitsin neljä esimiestä. Kaksi heistä talousjohtaja Jari Nurmi ja henkilöstöpäällikkö Johanna Heiman on Oy Kuehne + Nagel Ltd:stä. Oy Kuehne + Nagel Ltd on huolinta-alan yritys, joka toimii maailmanlaajuisesti. Suomessa se toimii usealla paikkakunnalla ja sen päätoimipiste sijaitsee Vantaalla. Haastattelin myös Huurre Finland Oy:n huoltopäällikköä Kari Vesteristä. Huurre Finland Oy on Suomen suurin kylmäalan yritys. Neljäntenä haastattelin ravitsemusalalla toimivan Tammiston Kotipizzan yrittäjää Juha Kinnusta. Tammiston Kotipizza kuuluu Suomen ja Pohjoismaiden suurimpaan pizzeriaketjuun Kotipizza Oy:öön. Kaikki yritykset, joiden esimiehiä haastattelin,

ovat tunnettuja yrityksiä Suomessa, mutta niiden toimialat ovat erilaisia. Valitsin heidät, koska he olivat kiinnostuneita opinnäytetyöstäni alusta asti ja uskoin, että saan heiltä realistisia vastauksia.

Haastattelukysymykset koskevat työhyvinvointia. Kysyn haastattelussa myös yritysten strategiatyöstä, jonka suunnitteleminen vaikuttaa työhyvinvointiin, ja yrityksen arvoista, joiden pohjalta yritys toimii. Työhyvinvointi tarvitsee myös motivointia, henkilöstöetuja ja sitouttamista, koska niiden avulla työhyvinvointi saadaan toimivammaksi. Kaikki nämä vaikuttavat työhyvinvointiin, ja siksi olen valinnut nämä aihealueet haastattelukysymyksiin.

## **2 Työhyvinvointi**

Työhyvinvointi on hyvin laaja käsite, minkä vuoksi se on usein hankala selittää. Työterveyslaitos määrittelee työhyvinvoinnin seuraavasti: ”Työhyvinvointi tarkoittaa, että työ on mielekästä ja sujuvaa turvallisessa, terveyttä edistävässä sekä työuraa tukevassa työympäristössä ja työyhteisössä.” (Työterveyslaitos 2011a). Sosiaali- ja terveysministeriön määritelmä työhyvinvoinnista on samankaltainen: ”Työhyvinvointi perustuu yhteistyöhön.” Työhyvinvointi perustuu yhteistyön lisäksi moneen eri asiaan. Työhyvinvointi sisältää työntekijän terveyden, jaksamisen, työpaikan turvallisuuden, hyvän työn hallinnan, ilmapiirin ja johtamisen. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2012b.) Ilman kaikkia näitä ei työhyvinvointi voi toimia.

### **2.1 Työhyvinvoinnin tärkeys**

Suomalaiset työskentelevät keskimäärin 1 700 tuntia vuodessa, joten työhyvinvoinnin tarkastelu on erittäin tärkeää. Jos ihmiset tietäisivät, kauanko he työskentelevät vuosittain, ei heille varmasti olisi aivan sama, millaista työtä he tekevät ja millaisella panoksella. (Hyppänen 2009, 151.) Asiaa ei useinkaan pohdita ajallisesti. On normaalia käydä töissä ja tehdä sitä vuodesta toiseen. Suomalainen kulttuuri vaikuttaa myös siihen, ettei työ välttämättä täytä työhyvinvoinnin kriteerejä. Tämä johtuu siitä, että on totuttu siihen, että tehdään vain mitä työnantaja sanoo.

Työtä saatetaan tehdä vain sen vuoksi, että saisi ansiotuloja. Yrityksen kannalta tilanne on sama, koska liikeloudun tarkoituksena on tuottaa tulosta. On totta, että jokainen haluaa ja tarvitsee ansiotuloja, mutta ansiotulot ei ole se, mikä antaa sisältöä elämään. Sisältöä elämään antavat todelliset tilanteet, rakkaus, toisesta välittäminen ja se, että ihminen saa olla juuri se, kuka oikeasti on. Varmasti moni esittää työpaikalla olevansa täysin jotain muuta kuin mitä on, jolloin voimat kuluvat osittain roolin esittämiseen.

## 2.2 Henkinen hyvinvointi

Henkinen hyvinvointi vaikuttaa työyhteisöön monilla tavoin. Ihmisen henkiseen hyvinvointiin vaikuttaa tietysti myös fyysinen vointi. Jos psyykkinen tai fyysinen vointi heikkenee, heikkenee myös työntekijän työpanos. (Työsuojeluhallinto 2012.) Hyvinvointiin vaikuttaa huomattavasti myös sosiaaliset suhteet ja henkilön osaaminen. Henkinen hyvinvointi koostuu näistä kaikista yhdessä. Uuteen työhön mennessä, kun ei välttämättä ole kaikkea osaamista ja kokemusta, mutta on yritettävä löytää oppimisen tahtotila. Halu oppia vaikuttaa juuri silloin osaamiseen ja ilman sitä henkinen hyvinvointi uudessa työssä kärsii.

Aina puhutaan sitä, että työ ja vapaa-aika ovat kaksi eriasiaa. Näiden kahden välille on kuitenkin vedettävä raja, sillä työpaikalla ei voi kaikkea näyttää. Jokaisen vapaa-ajan tunteet ovat ihan samanarvoisia, kuin ne tunteet, jotka syntyvät työpaikalla. Pitää osata työskennellä niin, etteivät muut huomaa, että jokin on vialla. Vapaa-ajan ongelmat vaikuttavat jossain vaiheessa henkiseen hyvinvointiin ja lopuksi työhyvinvointiin. Olisi hyvä, jos jokaisella olisi jokin keino purkaa omaa pahaa oloa myös työpaikalla, jottei henkinen hyvinvointi luhistuisi olemattomiin. Tällainen voisi olla joku jolle puhua työpaikalla. Asioiden puhki pohtiminen ei kuitenkaan tuota toivottua tulosta, jos asioita pohditaan vain yksin, koska kukaan ei selviä yksin. Tarvitsemme kaikki läheisiä, jotta voimme toimia kunnolla.

## 2.3 Henkinen kasvu

Kaikilla työpaikalla ei henkisestä kasvusta juurikaan puhuta ja siksi se onkin ehkä tuntemattomampi aihe. Henkisen kasvun avulla voimme olla parempia ihmisiä niin työ-

paikolla kuin muilla elämämme osa-alueilla. Tulee muistaa, että ihminen ei ole, eikä voikaan olla koskaan valmis. Aina on parannettavaa, ja jos työntekijä ei itse itsestään löydä parantamisen kohteita, tarvitsee hän niiden löytämiseen apua.

Henkinen kasvu on meille kaikille tärkeää. Jokaisen tulisi muistaa se, että jokainen valintamme vaikuttaa siihen, millaisia ihmisiä olemme. Kukaan meistä ei ole valmis, vaan jokaisen täytyy tehdä töitä sen eteen, millainen on ja millainen haluaa olla. Kaikki eivät osaa kiinnittää asiaan huomiota, ja siksi meillä tuleekin elämän aikana konflikteja toisten ihmisten kanssa. Konfliktit ovat normaaleja, mutta kuka niitä haluaisi ehdoin tahdoin omaan elämäänsä tai työpaikalleen.

Esimiehillä tulisi olla tietoa asiasta sen verran, että hän pystyisi työntekijän kanssa keskusteltuaan osoittamaan tälle, missä parannettavat kohteet voisivat olla. Esimiehen avustaessa jokaista löytämään omia kasvun paikkojaan tulee muistaa, että henkinen kasvu lähtee meistä jokaisesta itsestään. Kukaan ei voi sitä meidän puolestamme tehdä, eikä osoittaa suoraan mitä voimme asialle tehdä. Tulisi muistaa, että kaikki asiat, myös ne joihin emme voi itse vaikuttaa muokkaavat meitä ihmisinä. Henkistä kasvua jokaisen tulee harjoittaa koko elämän ajan, ja niitä kasvun paikkoja tulee jokaiselle eri vaiheissa elämää enemmän tai vähemmän. Vastoinkäymiset kuuluvat elämään ja ne on vain opittava hyväksymään, jotta niiden yli voidaan päästä.

Joskus ihminen, jolla on henkinen kasvu vasta alussa ja joka on kokenut jotain traumaattista, voi kuvitella kaikki ihmiset vihollisiksi. Silloin muiden tulisi tukea häntä henkisesti kasvussa ja oman sisäisyyden löytämisessä. Jos ihminen kokee, että kaikki muut ihmiset tuntuvat hyökkääviltä, hänen tulisi miettiä mistä se johtuu. Sillä eivät kaikki ihmiset ole vihollisia, vaan jotkut ihmiset ovat varmasti tämän kanssa samalla puolella ja haluavat tukea tätä.

Asioista on helppo olla puhumatta, mutta juuri puhumattomuus muokkaa asiat joskus jopa suurempaan mittakaavaan kuin niiden tarvitsisi olla. Jokaisen tulisi käydä asioita läpi ja vasta pitkän ajan ja henkisen kasvun myötä asiat voi hyväksyä, jonka jälkeen niistä voi vapautua. Vapautumisen jälkeen asia ei aiheuta sen enempää pahaa kuin hyvääkään mieltä. Vaikeana esimerkkinä, esimerkiksi koulukiusaus, joka vaikuttaa ihmiseen koko elämään. Kiusatun on erittäin vaikea päästä asiasta yli ja usein tarvitaan-

kin jonkinlaista terapiaa. Terapian avulla asia voidaan käydä läpi, jotta kiusattu voisi vapautua pahasta olostaan.

Ongelmana Suomessa on se, että kiusaamiseen ei puututa riittävästi, eikä riittävän ajoissa. Se puhuttaa ihmisiä koko ajan, mutta koskaan sitä ei saada loppumaan. Tämä on surullista, koska koko ajan tulee uusia uutisia siitä kuinka joku on riistänyt oman henkensä, koska ei ole enää kestänyt kiusaamista tai pahaa oloaan. Tämän pitäisi hälyttää ihmisiä välittämään toisista ihmisistä. Pahimpia tapauksia siitä, ettei kiusaamiseen ole puututtu, on Suomessakin nähty. Kaikki muistavat kouluammuskelut, joissa ihminen purkaa pahaa oloaan niin rajulla tavalla, ettei siinä ole enää järkeä. Silti kiusaamiseen ei uskalleta tai osata puuttua. Nuoret, jotka ovat olleet niillä kouluilla, ovat saaneet elinikäiset traumat, eikä asialle voida välttämättä tehdä mitään.

Yleensä tällaisissa kouluammuskeluissa on kyse joko kiusaamisesta, masennuksesta tai muusta mielialahäiriöstä. Myös nämä psyykkiset sairaudet ovat Suomessa tabu. Jos joku on henkisesti sairas, ei siitä saa puhua ja asiaa paheksutaan toisen selän takana. Ongelmana ei ole pelkästään nuorten, vaan mediasta kuulee yhä useammin myös perhesurmista. Myös perhesurmissa syynä on ollut masentuneisuus ja mielialahäiriöt. Kun tilanne on nykypäivänä tämä, ei olisi yhtään kummallista, että näitä suruviestejä alkaisi kuulua myös työpaikoilta. Esimiesten tulisi tuntea alaisensa niin hyvin, että hän huomaisi jos kaikki ei ole kunnossa.

Niille, jotka tarvitsevat apua jaksakseen päivästä toiseen, pitäisi antaa apua. Avun pitäisi olla tarjolla silloin, kun sitä eniten tarvitsee, eikä vasta kuukauden päästä, kun voi olla jo liian myöhäistä. Tämä tarkoittaa työelämässä sitä, että esimiesten tulisi uskaltaa puuttua asioihin aiemmin ja yrittää löytää se apu, jota toinen tarvitsee.

Henkinen kasvu on erittäin motivoivaa, kunhan vain ymmärtää, että on jättänyt taakseen itsestään sellaisia piirteitä, joista ei ole kauhean ylpeä ja joita ei tarvitse. Tämä on henkisen kasvun kannalta tärkeää ja siitä tulee myös erittäin hyvä mieli. Jokaista meitä palkitsee se, kun malttaa pohdiskella omaa sisintään ja huomaa kasvaneensa ihmisenä. Jokainen meistä kasvaa jokaisen valinnan myötä sekä ihan normaalin aikuistumisen ja elämisen myötä.

## 2.4 Presenteismi

Presenteismi vaikuttaa henkilöstön työhyvinvointiin. Presenteismi tarkoittaa sitä, kun työntekijä tulee töihin sairaana tai muuten työkyvyttömänä. Työntekijä voi olla poissa-oleva muustakin syystä, kuin silloin kun on fyysisesti sairaana. Useimmat suomalaiset tulevat töihin sosiaalisen velvollisuuden tai pakollisen työtehtävän takia. Presenteismissä työntekijän työteho on hyvin matala ja se voidaankin lukea sairasloman kaltaiseksi tilanteeksi. Pitäisi muistaa, että sairaana jäädään kotiin, koska sairaudet tarttuvat, mutta myös muiden motivaatio tehdä töitään voi kadota, kun toisen työntekijän työteho jää alle normaalin. Presenteismia on alkanut esiintymään yhä enemmän ja se alkaa olla jopa suurempi ongelma, kuin sairauspoissaolot. (Hurme 2011.) Kustannukset ovatkin usein 2 - 7 kertaa suuremmat kuin sairauspoissaolot (Wiklund 2012, 17).

Presenteismia ovat lisäksi pitkäaikaissairaudet, kuten masennus tai muu henkinen sairaus, jonka takia ei pysty toimimaan täydellä teholla. Myös häiriötilat työpaikalla voivat ajaa henkisiin sairauksiin. Häiriötiloja ovat esimerkiksi työyhteisön kriisi tai muut konflikti tilanteet työpaikalla. Kukaan ei pysty toimimaan normaalisti, jos työpaikalla on kriisi tai muu konflikti. Monesti unohdetaan, että henkiset sairaudet ovat usein salassa pidettyjä asioita. Työpaikoillakin voi olla jopa 50 %:lla työntekijöistä jonkinlaista henkistä pahoinvointia, joista ei puhuta kenellekään. Presenteismin oireita ovat usein saamattomuus ja kasaantuvista töistä johtuvat pitkät työpäivät. (Wiklund 2012, 17).

## 2.5 Työkyvyttömyyseläköityminen

Työkyvyttömyys voi olla merkki työhyvinvoinnin huonosta laadusta. Suomessa useat ihmiset voivat niin pahoin, että joutuvat jäämään työkyvyttömyyseläkkeelle. Pitkä sairauspoissaolo ennakoi usein työntekijän pois jäämistä. Sairauslomilla voi olla työpaikasta johtumaton syy, mutta usein se voi olla huonon työhyvinvoinnin merkki. Henkilöt, jotka eivät sairauden, vian tai vamman vuoksi kykene työskentelemään jäävät työkyvyttömyyseläkkeelle. Silloin henkilön tulot muodostuvat työkyvyttömyyseläkkeestä tai kuntoutustuesta. Työkyvyttömyyseläke on noin 60 % palkkatuloista ja kuntoutustukea voi saada määräaikaaisesti. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2012a.)

Ei ole ihan sama miten työntekijät voivat työpaikoillaan. Usein ei edes ajatella, kuinka moni ihminen on työkyvyttömyyseläkkeellä. Tällä hetkellä ongelma ei ole vain vanhempien ihmisten vaan suurimmaksi osaksi nuorten ihmisten. Jo vuonna 2009 viisi nuorta jäi joka päivä työkyvyttömyyseläkkeelle henkisten sairauksien takia. (Raitasalo & Maaniemi 2011.) Kyseessä on pahimmanlaatuinen tilanne nuorelle. Voi olla, ettei hän ole koskaan edes ollut työelämässä. Tilanne voi olla jopa niin huono, ettei työelämäänsä pysytäkään edes liittymään. Tämä on erittäin vakava asia ja onneksi tällä hetkellä asia puhuttaa mediassa.

Ongelmana Suomessa on se, ettei tilanteisiin osata puuttua tarpeeksi ajoissa. Pahoinvointi voi olla jo liian pitkällä ennen kuin siihen huomataan puuttua tai pahimmassa tapauksessa ei puututa ollenkaan. Fyysinen rasittuminen on ollut ongelma jo kauan, mutta tällä hetkellä sen seurana on henkinen kuormittuminen, jota ei useinkaan huomata. Yleisesti on ollut tiedossa, että jo pidemmän aikaa monen työpaikan tavallisimmat sairauspoissaolojen syyt ovat niin sanottu loppuun palaminen ja masentuneisuus. (Vuorela, Tanja 2012 teoksessa Taloussanomien.)

Excenta Oy:n ja Työterveyslaitoksen tekemässä tutkimuksessa: ”Strategisen hyvinvoinnin tila Suomessa 2011” selvitettiin yritysten sijoituksia työhyvinvointiin. Tuloksena oli, että yritykset investoivat 2,1 miljardia euroa eli keskimäärin 860 euroa jokaiseen työntekijäänsä vuodessa. Tärkeimpänä yritykset pitävät edelleen koulutusta ja toiseksi tärkeimpänä työterveyshuoltoa. Työhyvinvointiin olisi mahdollisuus panostaa vielä enemmän, koska pahoinvointi työpaikoilla kuluttaa joka vuosi noin 30 miljardia euroa. Huomioitavaa on kuitenkin se, että työhyvinvointiin on taas alettu panostaa enemmän. (Kujala 2012.) Nykyään ollaan menossa parempaan suuntaan, mikä kertoo yritysten ottaneen vastuun työhyvinvoinnista.

## 2.6 Työnantajan velvollisuudet työhyvinvoinnissa

Usein organisaation esimiehen tehtävistä ajatellaan vain tuloksen tekoa ja sitä millaisia tuloksellisuusmittareita yrityksessä käytetään. Todellisuudessa esimiehen tehtäviin kuuluvat tilinpäätöslukujen, markkinaosuuden ja asiakastyytyväisyyden parantaminen sekä henkilöstöjohtaminen. Nämä tehtävät eivät ole suoraan jokaisen esimiehen tavallisia tehtäviä, mutta ne seuraavat muun tekemisen mukana. Kaikki nämä ovat tärkeitä mit-

tareita tuloksellisuutta tarkasteltaessa, mutta jos tarkoituksena on pohtia hyvinvointia, tulee miettiä ovatko nämä hyvinvoinnin mittareita. Jos tuloksellisuuden mittarit toimivat, voivat ne osaltaan edesauttaa työhyvinvointia. (Vanhala & von Bonsdorff 2012, 129.)

Työturvallisuus- ja työterveyslainsäädäntö vaikuttavat voimakkaasti työhyvinvoinnin suunnitteluun työpaikalla. Työterveyshuolto, on ottanut omasta puolestaan tehtäväkseen parantaa mahdollisuuksia, jotta työ ei kuormittaisi henkilöstöä psyykkisesti. (Työterveyslaitos 2002b, 25.) Suomessa työterveyshuoltoon on panostettu jo 1800-luvulta asti (Hänninen ym. 1984 teoksessa Työterveyslaitos 2002b, 25). Suomen lain pohjalta työterveyshuolto on pystynyt vastaamaan tarpeisiin paremmin ja kattavammin työnantajien ja työntekijöiden tarpeista kuin muissa Pohjoismaissa. Nykyinen työterveyshuoltolaki ottaa kantaa työpaikkaselvitystoimintaan, työkyvyn edistämiseen ja varhaiskuntoutukseen. Myös työntekijällä on oikeus halutessaan saada apua, jos hän kokee työn psyykkisesti liian raskaaksi. (Työterveyslaitos 2002b, 25.)

Työhyvinvointiin vaikuttavat myös työehtosopimuksen- ja yhteistoimintaneuvottelujen lainsäädäntö. Työehtosopimus on sopimus, jonka työnantajat tai rekisteröidyt työnantajat yhdistykset tekevät yhdessä rekisteröityjen työntekijä yhdistysten kanssa. Työehtosopimus sisältää ehtoja, joita on käytettävä työsopimuksissa sekä työsuhteissa. Rekisteröityjen yhdistysten päätehtävä on etujen ajaminen. (Työehtosopimuslaki 1946, 1§.) Nämä ajavat työntekijän hyvinvointia. Työsuhde on suojattu voimassa olevalla työehtosopimuksella, se määrää työsopimuksen muodon ja sisällön sekä suuren osan työsuhteeseen liittyvistä asioista.

Yhteistoimintaneuvottelut eivät ole irtisanomisneuvotteluja, kuten usein ajatellaan. Yhteistoimintalaki on tärkeä ja sen tarkoituksena on löytää tasapaino, jonka avulla yritys toimisi mahdollisimman hyvin, ja työhyvinvointi olisi hyvällä tasolla. Lain velvoitteita työnantajaa kohtaan ovat tietojenanto- ja suunnitelmavelvollisuudet. Lain tarkoitus ei ole poiketa muista laeista, vaan auttaa työntekijää ja työnantajaa sopimaan asioita yhdessä. Jokaisella työpaikalla tavoitteena tulisi olla yhteisymmärrys, joka saadaan aikaan keskustelulla. Joskus on kuitenkin työnantajan velvollisuus päättää asioista yksin, jos sopua ei muuten saada aikaiseksi. (Suomen yrittäjät 2012.)



Kaikki nämä lait ajavat ennen kaikkea työntekijöiden etua. Työntekijä on lain mukaan heikompi osapuoli, kuin työnantaja. Työntekijä on heikompi osapuoli siksi, että työnantajalla on velvollisuus tuntea työhön liittyvä lainsäädäntö. Tätä kutsutaan heikomuusolettamaksi. (Kairinen 2001, 40.) Niin työehtosopimus- ja yhteisneuvottelulait kuin työturvallisuus- ja työterveyslainsäädäntö luovat lainsäädännöllisen perustan työhyvinvoinnille. Nämä lait ovat pakottavaa lainsäädäntöä ja siksi työnantajalla on velvollisuus toimia niiden mukaisesti. Ilman lainsäädäntöä työnantaja voisi tehdä aivan miten haluaa. Tilanne olisi hyvin pian erittäin huono, jolloin kukaan ei kunnioittaisi enää kehtään. Tästä syystä Suomessa on lainsäädäntö, joka turvaa jokaisen hyvinvoinnin.

## 2.7 Työhyvinvoinnin johtaminen

Esimiesten ja johdon tulee panostaa työhyvinvointiin, koska se ei tule itsestään vaan vaatii osakseen aikaa ja tekemistä. Hyvä esimiestyö on työhyvinvoinnin pohja, jonka päälle muut tärkeät asiat kootaan. Esimiesten tulisi ajatella työhyvinvointia sijoituksena tulevaisuuteen. Työhyvinvointi ei ole se mistä vähennetään kuluja, vaan siihen kannattaisi sijoittaa rahaa, jotta se voisi toimia hyvin. Työhyvinvointi vähentää reilusti sairauspoissaoloja ja on työyhteisön yhteen liittämisen pohja.

Esimiesten tulisi myös muistaa, että eivät työntekijät ole poissa töistä silloin kun on laskusuhdanne. He ovat peloissaan, koska kukaan ei tiedä tulevaisuudesta mitään. Työntekijät eivät uskalla olla poissa töistä, koska pelkäävät menettävänsä työpaikkansa, koska tulevaisuus on suhdanteiden varassa. Kun taas silloin, kun tilanne kohenee ja alkaa noususuhdanne työntekijät unohtavat pelon, jolloin pahoinvoinnille uskalletaan näyttää. Koko laskusuhdanteen ajan pahaa oloa on tukahdutettu, jolloin se tulee noususuhdanteessa esiin entistä voimakkaampana. Työntekijät ovat useimmin pois juuri noususuhdanteen alkaessa. (Wiklund 2012, 1 - 2.)

Työhyvinvointisuunnitelmaa laadittaessa tulisi kartoittaa tilanne, jossa työyhteisö on tällä hetkellä sekä tahtotila, mihin halutaan päästä. Jo se, että työyhteisön sisällä on menestytty vaikuttaa positiivisesti elämään ja työhyvinvointiin. Työhyvinvointisuunnitelmaa tehtäessä ei voida ajatella, että tehdään niin kuin toisessakin yrityksessä, koska työhyvinvoinnin laatuun vaikuttavat monet asiat ja jokainen työpaikka ja siten työhyvinvointisuunnitelma on erilainen. Laatuun vaikuttavia tekijöitä ovat yrityksen koko ja

henkilöstön määrä sekä ala, jolla toimitaan kuin myös työntekijöiden työtehtävät. Työhyvinvointisuunnitelmaa laadittaessa tulisi myös pohtia, mikä pitää saavutetun tason yllä, jottei saavutettu työhyvinvointi, lähtisi heti laskuun. (Wiklund 2012, 3-4.)

Tärkeää työhyvinvoinnin kannalta olisi, että johto kiinnittäisi vielä enemmän huomiota siihen. Vaikka yritykset panostavat nykypäivänä yhä enemmän työhyvinvointiin, tulisi sitä miettiä henkilöstön kannalta vielä enemmän. Usein on vaikeaa ajatella asioita henkilöstön kannalta, mutta työhyvinvointistrategiaa tehtäessä kannattaisi tehdä kyselyä henkilöstölle, jotta he voisivat kertoa heidän mielipiteensä. Eivät esimiehet voi tietää mikä edesauttaa henkilöstön työhyvinvointia, jos asiasta ei oteta selvää. Esimiehet eivät voi ajatella ainoastaan tuloksellisuutta. Kukaan ei pärjää yksin, ei esimieskään, vaan yrityksissä tarvitaan myös henkilöstöä, jotta saadaan tulosta aikaiseksi. Työhyvinvoinnin pitäisi olla kunnossa ja sitten vasta pitäisi pohtia tuloksen nostamista.

## 2.8 Työhyvinvointi ja Maslow'n tarvehierarkia

Maslow'n tarvehierarkia on tutkimus erilaisista motivaatiotekijöistä ja sen työkaluista, nämä vaikuttavat osaltaan työhyvinvointiin, koska ne ovat ihmisen perustarpeita. Ilman niiden täyttämistä, ei ihminen voi hyvin. Maslow'n tarvehierarkia alkaa olla hieman vanhanaikainen, koska se on vuodelta 1954, mutta osittain se toimii myös nykypäivänä tarkasteltaessa työhyvinvointia.

Maslow'n hierarkia koostuu erilaisista tarpeista. Kuviosta 1 nähdään alhaalta ylöspäin tarkasteltuna, että se sisältää fysiologiset tarpeet, turvallisuuden tarpeet, sosiaaliset tarpeet, arvostuksen tarpeet ja päällimmäisenä itsensä toteuttamisen tarpeet. Maslow'n tarvehierarkiassa kaikki lähtee siitä, että alemman tason tarpeet on täytetty, jolloin ylemmän tason tarpeet voivat aktivoitua. Jos fysiologisia tarpeita ei ole täytetty, ei turvallisuuden tarpeita osata edes kaivata. Työhyvinvoinnin kannalta tarpeellisia tasoja ovat sosiaaliset tarpeet, arvostuksen tarpeet ja itsensä toteuttamisen tarpeet. (Hyppänen 2009, 128.)

<b>Itsensä toteuttamisen tarpeet</b>
<b>Arvostuksen tarpeet</b>
<b>Sosiaaliset tarpeet</b>
<b>Turvallisuuden tarpeet</b>
<b>Fysiologiset tarpeet</b>

Kuvio 1. Maslow'n tarvehierarkia (Hyppänen 2009, 129).

### 2.8.1 Sosiaaliset tarpeet

Kuviossa 1 keskimmäisellä tasolla ovat sosiaaliset tarpeet, joita ovat esimerkiksi hyväksyntä, ystävyys ja yhteenkuuluvuus. Joskus työntekijän on vaikea tuntea yhteenkuuluvuutta työyhteisöön. Tällaisissa tilanteissa voi syntyä konflikteja pienistäkin asioista, koska työntekijä tuntee olonsa uhatuksi. Sosiaalisten tarpeiden työkaluja ovat me-henki ja hyvä esimies-alaissuhde. (Hyppänen 2009, 129.) Esimiehen tulisi perehtyä näihin asioihin, jotta voisi toimia hyvänä esimiehenä ja pystyisi parantamaan tiimensä me-henkeä.

Ongelmia voi syntyä esimerkiksi työntekijöiden suuresta vaihtuvuudesta. Tähän työnantaja ei pysty vaikuttamaan kuin olemalla hyvä työnantaja, jolloin vaihtuvuus pienee. Työntekijöiden vaihtuvuuteen vaikuttaa myös me-henki. Me-henkeä pystytään aina parantamaan. Voi olla hyvinkin hankalaa tulla töihin sellaiseen paikkaan missä on hyvä me-henki, koska silloin tuntee itsensä helposti ulkopuoliseksi. Vanhan tiimin ei tarvitse edes olla uutta tulokasta vastaan, kun tilanne voi kärjistyä uuden työntekijän henkisen kasvun puutteesta. Tällöin esimiehen tulisi yrittää puhua uuden tulokkaan kanssa ja mahdollisesti keksiä jotain yhteistä tekemistä, jolloin uusi työntekijä voisi olla samanarvoinen, kuin vanhan tiimin jäsenet.

### 2.8.2 Arvostuksen tarpeet

Kuviossa 1 toiseksi ylimmällä tasolla ovat arvostuksen tarpeet, joita ovat itsekunnioitus, itsenäisyys, tunnustus ja kunnioitus (Hyppänen 2009, 129). Nämä lähtevät kaikki jokaisesta itsestään. Jokaisella on jonkinlainen itsekunnioitus ja oma itsenäisyytensä. Työ-

paikan tulisi olla sellainen, joka vahvistaa jokaisen itsekunnioitusta ja itsenäisyyttä. Tämä linkittyy myös siihen miten kohtelee muita työntekijöitä. Onko käytös kunnioittavaa ja työhyvinvointia edistävää, vai pitäisikö työkavereita kunnioittaa enemmän. Työhyvinvointi vaatii arvostusta jokaista kohtaan, joten toisten kunnioittaminen on tälle hyvä perus pilari.

Kaikki tarvitsevat tukea esimiehiltään, jotta voivat kasvaa niin ihmisinä, kuin osana organisaatiota. Tunnustusta ja kunnioitusta voi saada palautteiden, palkitsemisen ja kehityskeskusteluiden avulla (Hyppänen 2009, 129). Jokaisen pitäisi pystyä sanomaan toiselle, kun tämä on tehnyt asian erityisen hyvin tai muuten ylittänyt itsensä. Kehittävää palautetta saa ja pitääkin antaa. Ilman sitä palautteen saaja ei välttämättä edes ymmärrä missä olisi parannettavaa. Jokaisen tulisi harjoitella kehittävän palautteen antamista. Niin hyvän, kuin kehittävän palautteenkin kautta, niin palautteen antaja, kuin vastaanottaja voivat kasvaa niin henkisesti kuin työntekijänä.

Ongelmana juuri palautteen antamisessa ja saamisessa on nykypäivän kiireellisyys. Kaikilla on kokoajan kiire jonnekin, eikä ehditä antaa aikaa niille oikeasti tärkeille asioille. On erittäin tärkeää, että esimies ehtii välillä keskustelemaan alaistensa kanssa, oli kyse sitten palautteen annosta tai ihan työvoinnin kysymisestä. Jos esimies sopii jonkun ajan, jolloin hän keskustelee alaisensa kanssa, tulisi ajan silloin pitää, koska sillä että esimies pitää kiinni sovituista ajasta hän ilmaisee kunnioitustaan alaistaan kohtaan. Useimmissa tapauksissa työntekijä jännittää keskustelua esimiehen kanssa, koska ei tiedä mistä keskustelussa mahtaa olla kysymys. Suomalainen yritys kulttuuri ylläpitää sitä, että esimies on auktoriteetti, jota kuuluu kunnioittaa. Tämän vuoksi usein jännittää esimiestapaamisia.

### 2.8.3 Itsensä toteuttamisen tarpeet

Työhyvinvoinnin kannalta tärkeimmät tarpeet ovat kuviossa 1 ylimpänä olevat itsensä toteuttamisen tarpeet, joita ovat saavutukset, henkinen kasvu ja luovuus (Hyppänen 2009, 129). Jokainen haluaa elämässään saavuttaa jotain. Useimmiten työpaikoilla saavuttaminen tarkoittaa tietyn tavoitteen saavuttamista. Myös luovuus vaikuttaa työhyvinvointiin. Luovuus omassa työssä kehittää ihmisen luovuutta muissakin asioissa. Työpaikalla luovuutta voidaan käyttää esimerkiksi uusien työtapojen keksimiseen.

Työkaluja näiden tarpeiden yllä pitämiseksi ovat urakehitys, työn ilo, tunne omasta osaamisestaan sekä sitoutuminen. Työhyvinvointiin vaikuttaa työn ilo. Työn iloon vaikuttaa merkityksellisesti työilmapiiri, sillä jos ilmapiiri on ahdistava, ei työhyvinvointikaan voi olla kovin hyvä. Oman osaamisensa tunteen parantamisen takia työntekijöitä tulee kouluttaa, niin työntekijän kuin esimiehenkin tahdosta. Sitoutuminen työpaikkaan lähtee jokaisesta itsestään. On ensisijaisesti esimiehen tehtävä sitouttaa työntekijöitään työhön ja työyhteisöön. Sitoutunut työntekijä haluaa ponnistella työyhteisön eduksi ja parantaa työhyvinvointia.

## 2.9 Työyhteisön arvojen määrittely

Työyhteisön arvojen tulisi olla sellaisia, jotta ne voitaisiin kokea yhdessä. Suurimmalla osalla yrityksistä on arvot, joiden mukaan työyhteisössä työskennellään (Hyppänen 2009, 208). Ongelmana arvojen kohdalla, kuten strategiatyössäkin, on usein se että johto on laatinut arvot, eikä niitä ole jalkautettu työyhteisöön. Henkilöstön on vaikea ymmärtää arvoja, jos niistä ei keskustella yhdessä, vaan ne ovat jokaisen huoneessa taulussa. Työyhteisön arvojen tarkoitus, olisi parantaa yhteishenkeä yhdessä kokemisen avulla sekä antaa suunta jonka mukaan yrityksessä toimitaan.

Yrityksen arvot ovat ennen kaikkea esimiesten ja johdon työväline. Tämä tarkoittaa sitä, että kaiken johtamisen ja johtajuuden tulisi olla arvopohjaista johtamista. Johtaminen ei voi lähteä muista tavoitteista kuin arvojen pohjalta. Arvoja ei tulisi unohtaa työtä tehdessä, vaan niiden tulisi olla läsnä jokapäiväisessä tekemisessä. Arvoja ei voi missään tilanteessa kopioida toiselta yritykseltä, koska jokaisen yrityksen arvopohja muodostuu eri asioille. Arvot ohjaavat yrityksessä tehtäviä valintoja. Niihin turvaudutaan usein viimeistään silloin, kun edessä on vaikeita valintoja. Muulloin ne saatetaan unohtaa kokonaan. (Jabe 2012.)

## 2.10 Strategiatyö osana työhyvinvointia

Organisaation strategiatyö on osa työhyvinvointia. Jos strategiatyötä ei ole ollenkaan tai se on tehty huonosti, se vaikuttaa negatiivisesti työntekijöiden työhyvinvointiin, sekä päinvastoin, jos strategiatyö on tehty hyvin ja tarkoituksen mukaisesti, se palvelee

yrittystä monessa asiassa. Strategiatyötä mietittäessä, tulee päällimmäisenä muistaa, etteivät kerran vuodessa pidettävät strategiapäivät riitä, jos koko vuonna ei puhuta strategiasta mitään. Strategian tulee elää ja muokkautua työpaikan tarpeiden mukaan. Pitää muistaa, että strategiatyön ei pitäisi olla vain johdon asia. Strategian yhdessä pohtiminen auttaa parantamaan organisaation toiminnan merkityksellisyyttä.

Strategiatyö sisältää esimerkiksi tausta-aineiston nykytilasta sen analysoimiseksi, perusstrategian, täydentävänstrategian sekä syventävänstrategian (Kehusmaa 2010, 63). Tärkeintä strategiaa tehtäessä on tietää mikä on tahtotila eli päämäärä, johon strategialla tähdätään ja miten sinne aiotaan päästä (Kehusmaa 2010, 64). Oikein ja yhdessä tehtynä strategiatyö on organisaation voimanlähde. Sellainen yhteisö, jossa työyhteisö on voimaantunut juuri strategian kautta, on työntekijöillä enemmän tilaa itselleen. Työntekijät välittävät toisistaan, ja he uskaltaavat toimia omana itsenään, eikä kenenkään tarvitse esittää muuta kuin on. (Kehusmaa 2010, 221.)

Harvemmin kukaan puhuu työpaikastaan juuri tällä tavalla. Jostain syystä meillä Suomessa, ehkä juurikin suomalaisuuden takia, työpaikalla johtoporras on johtoporras, eivätkä työntekijät halua tai uskalla tehdä töitä heidän kanssaan. Juuri se, että johto haluaa olla auktoriteetti, kasvattaa tätä eroa entisestään. Jos esimies haluaa olla samanarvoinen kuin muut työntekijät, on hänen kanssaan helpompi tehdä töitä. On työpaikkoja, joissa esimies on omassa huoneessaan ja huutelee sieltä ja jos hän joskus tulee ulos huoneestaan työntekijät painavat päänsä alas, ettei esimies huomaisi heitä. Tähän pitäisi saada muutos, mutta vaikeinta siinä on juuri se, että johto haluaa olla se auktoriteetti, eikä siksi tule huoneistaan vastaan työntekijöiden tasolle.

## 2.11 Voimaantunut työyhteisö

Voimaantuneen työyhteisön merkkejä ovat vapaus, vastuu, arvostus, luottamus, hyvä ilmapiiri ja myönteisyys (Siitonen, 1999 teoksessa Kehusmaa 2010). Vapautta työyhteisössä on esimerkiksi valinnanvapaus. Tällä ei tietenkään tarkoiteta sitä, että henkilö voi valita, ettei tee jotain työtä, koska ei halua. Tarkoituksena on, että voi valita missä järjestyksessä työnsä tekee niin, että kaikki tulee ajallaan tehtyä. Ihminen tarvitsee vastuuta toimiakseen kunnolla. Jos ei ole vastuussa mistään, laiskistuu helposti, eikä viitsi välittää enää mistään. Vastuuta pitäisi olla jokaisella työyhteisössä sen verran,

ettei sitä ole liikaa ja sen vuoksi ei pysty vastuutaan kantamaan. Arvostus vaikuttaa oikeastaan kaikkiin muihin voimaantuneen työyhteisön merkkeihin. Jokaisella meillä on tarve tuntea itsensä arvostetuksi ja se voi tulla esimerkiksi työtehtävien haasteellisuudesta.

Ilman luottamusta yhteistyö toisten kanssa on hyvin hankalaa. Pitää olla itseluottamusta ja sen kautta tulee pystyä luottamaan toisiin. Työpaikalla tämä tarkoittaa sitä, että voi luottaa jokaisen hoitavan oman osuutensa. Oikea määrä vastuuta saa ihmisen tuntemaan itsensä tarvituksi ja arvostetuksi. Hyvä ja myönteinen ilmapiiri tukee näitä muita voimaantumisen merkkejä. Jokaisen merkin tulisi olla kohdallaan, jotta ne voivat tukea toisiaan ja sitä kautta rakentaa työyhteisöä paremmaksi. Juuri tällaisen työyhteisön jäsenenä kaikki haluaisivat työskennellä. Organisaation strategiatyön tulisi edesauttaa näitä asioita, jotta jokainen voisi työssään hyvin ja jaksaisi työskennellä täydellä teholla.

## 2.12 Palkitsemisen nelikenttä

Palkitseminen on osa johtamista ja sen avulla organisaation strategiset päämäärät muutetaan toiminnallisiksi tavoitteiksi. Palkitsemisen perusteet ovat niitä periaatteita, joiden mukaan työntekijöitä palkitaan. Palkitsemiseen vaikuttavat yleensä työntekijän ponnistelut ja se mihin työntekijä työpäivän panoksensa suuntaa. Onko työntekijä kannattava vai tekeekö hän työpäivän aikana paljon muutakin kuin työtään. (Rantamäki & Kauhanen & Kolari 2006, 16.) Palkitsemista mietittäessä tulee esimiehen pohtia mikä motivoi juuri hänen alaisiaan. Joku jaksaa ponnistella palkankorotuksen jälkeen, kun taas jollekin kattavat henkilöstöedut merkitsevät enemmän. Palkitsemista ei tästä johtuen ole vaan rahallinen palkitseminen, vaikka muut palkitsemisen keinot saattavatkin usein unohtua työntekijöiden mielestä.

Rantamäen, Kauhasen ja Kolarin kirjassa Onnistu palkitsemisessa 2006, 16 onkin erinomainen nelikenttä palkitsemisesta. Nämä liittyvät osaksi jo kappaleessa 2.8 pohdittuun Maslow'n hierarkiaan. Maslow'n hierarkiassa on pohdittu yleisellä tasolla koko työhyvinvointia, kun taas palkitsemisen nelikenttä on pohdittu palkitsemisen kannalta.

Kuviossa 2 on palkitsemisen nelikenttä. Palkitsemisen nelikenttä sisältää erilaisia palkitsemisen osa-alueita. Jokainen tarvitsee jokaisesta kuviossa 2 olevasta lohkoista jotain, jotta tuntee itsensä palkituksi. Palkitseminen vaikuttaa työhyvinvointiin, koska jokainen tarvitsee palkkioita työskentelystään. Työtä tehdään osaksi sen palkitsevuuden takia. Pelkkä rahallinen palkitseminen ei riitä, vaan työntekijät tarvitsevat työhönsä sisältöä.

1) Työ ja tapa toimia	2) Kasvu ja kehittyminen
3) Henkilöstöedut	4) Rahallinen palkitseminen

Kuvio 2. Palkitsemisen kokonaisuuden kenttä. (Rantamäki ym. 2006, 16).

### 2.12.1 Työ ja tapa toimia

Ensimmäisessä lohkossa kuviossa 2 ovat työ ja tapa toimia. Siihen sisältyvät ne päivittäiset kohtaamiset työssämme, kuten työn sisältö, tapa toimia ja esimiestyö. (Rantamäki ym. 2006, 16.) Harvemmin työntekijänä ajattelee, että työn sisältö olisi palkitsemista, mutta juuri siitähän tässä on kyse. Työnantaja on katsonut, että juuri sinä olet hyvä työssäsi ja juuri sinun panoksesi on organisaation tavoitteiden mukainen. Näin ollen työsuhde ja organisaation tapa toimia voivat palkita työntekijää. Tässä onnistutaan vasta sitten, kun työntekijä tuntee itsensä luottamuksen, turvallisuuden ja arvostuksen ympäröimäksi työyhteisössä. (Rantamäki ym. 2006, 16.)

Juuri ne esimiehet, jotka välittävät alaisistaan ja ylin johto, joka arvostaa työntekijöitään, motivoivat työntekijöitään työelämässä (Rantamäki ym. 2006, 17). Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että ylimmän johdon ja esimiesten tulisi pystyä keskustelemaan alaistensa kanssa silloinkin, kun he työskentelevät. Ongelmana on monesti se, että esimiehet ja ylin johto linnoittautuvat huoneisiinsa ja ovat mahdollisesti tämän takia jopa niin pelottavia, ettei heitä uskalleta lähestyä. Esimiesten kannattaisikin käydä samalla, kun käy esimerkiksi hakemassa kahvia, kyselemässä kuinka työt sujuvat ja mitä työntekijöille kuuluu. Tämä ei esimieheltä paljoa vaadi, mutta se vaikuttaa alaisiin erittäin positiivisesti.



### 2.12.2 Kasvu ja kehittyminen

Toisessa lohkossa kuviossa 2 ovat kasvu ja kehittyminen. Nämä kattavat työntekijän oman osaamisen kehittymisen ja työuralla etenemisen. Yleisesti työntekijät haluavat ylläpitää tai parantaa omaa osaamistaan ja sitä kautta parantaa sekä laajentaa työn kuvaansa. Näitä on helpoin pohtia kehityskeskusteluissa, jolloin tilanne on rauhallinen työntekijän toiveiden ja organisaation tarpeiden kartoittamiselle. (Rantamäki ym. 2006, 17.)

Työntekijöiden toiveita voivat olla esimerkiksi lisäkoulutus, jotta selviäisi helpommin ja nopeammin töistään, tai sitten työntekijä haluaisi ottaa lisäksi uusia tehtäviä. Ja tietysti työntekijä voi toivoa siirtymistä uusiin haasteisiin, jos tuntuu, etteivät nykyiset haasteet enää riitä. Onneksi Suomessa on niin suuria yrityksiä, ettei aina tarvitse vaihtaa yritystä, vaan talon sisäiset siirrot saattavat toimia. Työnkierto yrityksessä merkitsee yrityksen onnistumista. Vaikka sen hetkinen työ ei olisikaan se mitä tahtoisivat tehdä jatkossa, on yritys saavuttanut tavoitteensa, jos työntekijä ei halua lähteä yrityksestä. Joskus voi kuitenkin kaivata esimerkiksi lisää haastetta tehtäviinsä. Yrityksen kannalta tämä on usein erittäin hyvä ja kannattava asia.

### 2.12.3 Henkilöstöedut

Kolmannessa lohkossa kuviossa 2 on henkilöstöedut. Henkilöstöetuja ei usein huomata, ellei niille ole erityisesti juuri itsellä käyttöä. Normaalisti töihin mennään tiettyyn aikaan ja siitä kahdeksan tunnin kuluttua lähdetään kotiin. Mitäs sitten, kun ei ehdikään vaikka kahdeksaksi töihin? Useissa paikoissa, joissa ei suoranaisesti ole asiakkaita oven takana odottamassa, käytössä on joustavat työajat. Tämä tarkoittaa sitä, että työntekijä voi tulla esimerkiksi viimeistään yhdeksältä töihin ja lähteä aikaisintaan kahdelta. Tarkoitus on antaa vapautta työntekijöille, jos heillä on esimerkiksi jotain omia hoidettavia asioita, niin niitä varten ei tarvitse aina ottaa vapaa päiviä. Tästä on hyötyä siten, että joskus voi tehdä pidempää päivää ja jonain toisena päivänä lyhyempää.

Monet eivät ajattele, että oikeanlaiset työvälineet ja olosuhteet ovat henkilöstöetuja (Rantamäki ym. 2006, 18). Nämä ovat jokaisella ja niitä ei juurikaan ajatella, ennen kuin ne eivät ole hyvin. Kukaan ei haluaisi joutua istumaan huonolla tuolilla, jossa tulee

selkä kipeäksi, jos olisi mahdollisuus parempaan tuoliin. Näitä ei välttämättä osata pyytää, vaan kärsitään huonolla tuolilla, koska muillakin on samanlainen. Tulee kuitenkin muistaa, ettei kaikille sovi esimerkiksi samanlainen työtuoli.

Henkilöstöedut ovat sitä varten, että organisaatio välittää työntekijöistään, eivätkä vain ajattele heitä pelkkinä työntekijöinä. Tarkoituksena on helpottaa työelämän ja muun elämän yhteensovittamista, jotta siihen ei kuluisi työntekijöiltä energiaa. (Rantamäki ym. 2006, 18). Tämä on erittäin hyvä siksi, että jokainen meistä on joskus hankalissa elämän vaiheissa ja tarvitsee hiukan joustoa työnantajan puolelta. Jos työpaikalla on esimerkiksi joustavat työajat, ei jokaisesta myöhempään tulemisesta tai aiemmin lähtemisestä tarvitse raportoida esimiehelle.

#### 2.12.4 Rahallinen palkitseminen

Neljännessä lohkossa kuviossa 2 on rahallinen palkitseminen, joka on kaikista helpoin sisäistää palkitsemiseksi. Rahallisen palkitsemisen muotoja ovat esimerkiksi peruspalkka, tulospalkkio, voittopalkkio, aloitepalkkio tai optiot. Nämä ovat keino palkita työntekijöitä heidän työpanoksestaan ja ohjata henkilöstön toimintaa juuri siihen suuntaan, kuin organisaation tavoitteet vaativat. (Rantamäki ym. 2006, 17.) Näitä palkkioita henkilöstö arvostaa usein eniten, koska ne ovat konkreettisesti huomattavissa. Tämä ei tarkoita sitä, että oltaisiin rahanahneita, vaan tulot helpottavat myös muuta elämää.

Työn ei pitäisi olla ainoastaan sitä varten, että saa tuloja, vaan sillä tulisi olla muitakin sisällöllisiä hyötyjä. Mieluisasta työstä on helppo nauttia ja haasteellisesta työstä saa juuri sitä haastetta mitä ihmiset tarvitsevat. Hyvin tehdystä työstä on mahdollisuus saada useimmissa työpaikoissa lisäpalkkio, joka motivoi useimpia ponnistelemaan vähintään yhtä hyvin myös seuraavana vuonna.

#### 2.13 Oikeudenmukainen palkkioidenjak

Palkkaa tai palkkiota ei voida jakaa organisaatioissa miten halutaan. Onneksi useimmissa työpaikoissa on käytössä oikeudenmukainen menettely, jolla palkkio jaetaan reilusti kaikkien sen ansainneiden kesken. Palkkioita jaettaessa tulisi miettiä, millä tavalla palk-

kiot jaetaan henkilöstön kesken. Asioita ei pitäisi salailla, vaan päätöksen teko pitäisi olla reilua ja rehellistä, jolloin se voitaisiin avata kenelle tahansa organisaation jäsenelle hänen kysyessään palkkionjakoperustetta. Juuri tällainen toiminta kasvattaa luottamusta esimiehen ja alaisten välille, ja auttaa työntekijöitä asettamaan organisaation tavoitteita omien tavoitteiden edelle. Jos työntekijä ei jostain syystä saa palkkiota tai saa pienemmän kuin muut, on hänen helpompi hyväksyä se, jos hän tietää syyn siihen miksi ei saanut yhtä suurta palkkiota. Tämän jälkeen hänen on helpompi ponnistella seuraavaa palkkiota kohti, jos hän tietää mitä häneltä vaaditaan sitä varten. (Rantamäki ym. 2006, 27–28.)

Palkkioiden jakamisen periaatteita ovat johdonmukaisuus, puolueettomuus, tiedon tarkkuus, oikaistavuus, edustavuus ja eettisyys. Johdonmukaisen palkkion jakamisperusteen mukaan päätöksenteko tapahtuu johdonmukaisesti ja sitä sovelletaan kaikkiin työntekijöihin samalla tavalla. Esimiehet voivat yhteisesti keskustella tavoistaan, joilla he ovat valinneet palkkionsaajat. Tällöin ei tule tilannetta, jossa esimies ei toimi sovitujen tapojen mukaan. Puolueettomasti toimittaessa, esimiehen epäoikeudenmukaiset ennakkokäsitykset eivät saa vaikuttaa palkkion jakamisperusteeseen. Palkkio olisi sama vaikka esimies ei tietäisi nimeltä sitä, jolle palkkio annetaan. Käytettään oikeita kriteerejä, eikä niitä joiden mukaan tulos voisi olla työntekijälle epäsuotuisa. (Leventhal 1980 teoksessa Rantamäki ym. 2006, 28 - 29.)

Tiedon tarkkuutta käytettäessä palkkiot jaetaan sen hetkisten tietojen mukaan. Palkkion jakoa ei tulisi muuttaa esimerkiksi niin, että se näyttäisi ulkopuolisista paremmalta. Palkitsemiseen vaikuttavien tietojen tulisi olla totuudenmukaisia, jotta työntekijöiden palkkio olisi oikeutettu. (Leventhal 1980 teoksessa Rantamäki ym. 2006, 28 - 29.) Tällaisissa tilanteissa tulisi ottaa myös huomioon se, ettei esimiehen tarvitse yksin päättää palkkioiden jaosta, vaan hän voi pyytää apua kysymällä muilta esimiehiltä miten heidän mielestään palkkio tulisi jakaa. Esimies voi myös kysyä muilta tiimin jäseniltä, miten heidän mielestään tiimi on toiminut niin yhdessä kuin erikseen.

Oikaistavuus tarkoittaa sitä palkkioita jaettaessa, että virheen sattuessa asia korjataan. Jos vika ei ole ollut työntekijän, ei häneltä voida pyytää palkkion palautusta. Kuitenkin tulisi löytää oikeassa mittasuhteessa oleva palkkio myös niille, joille se olisi myös kuu- lunut. Edustavuudella tarkoitetaan sitä, että kaikki tieto, joka palkkiota jaettaessa kuu-

luisikin olla, on käytössä palkkiota mietittäessä. Eettisyys tarkoittaa moraalialla kunnioitettavaa toimintaa. (Leventhal 1980 teoksessa Rantamäki ym. 2006, 28 - 29.)

## 2.14 Hyvinvointi ja sitouttaminen

Palkitseminen on myös osa työhyvinvointia. Jos työpaikan palkitsemisjärjestelmä on toimiva, se motivoi henkilöstöään toimimaan juuri organisaatiossa tarvittavalla tavalla. Tarvittavia tapoja voivat esimerkiksi olla organisaation tai työtehtävien kehittäminen, oman osaston ja koko yrityksen taloudellisen tuloksen parantaminen. Henkilöstöllä on paremmat edellytykset voida hyvin työssään, jos jokaiselle on annettu selvät työtavoitteet. (Rantamäki ym. 2006, 33–34.)

Tärkeää hyvinvoinnin kannalta on myös palautteen saaminen työstään. Ei kukaan voi onnistua työssään, jos ei tiedä omia tavoitteitaan tai sitä mitä häneltä odotetaan. Jos ei saa palautetta työstään, voi jonkin ajan kuluttua alkaa tuntumaan siltä, ettei työ ole merkityksellistä ja arvostettavaa. Tämä kuluttaa ihmistä. Myös silloin, jos tilanne on sama kotona tai ystävien kesken. Apuna työpaikolla ovat palkitsemisjärjestelmät, joiden avulla on helpompaa asettaa tavoitteita yhdessä työntekijän kanssa, ja keskustella tämän hetkisestä tilanteesta työpaikalla. (Rantamäki ym. 2006, 33–34.)

Työhyvinvoinnin kannalta tärkeää on myös tasapainottelu osaamisen ja työn haasteiden välillä. Ajatellaan, että ihmiset ovat tyytyväisiä ponnistellessaan työelämässä. (Rantamäki ym. 2006, 34.) Tämä kuvaa juuri niitä ihmisiä, joilla on halu oppia uutta ja ylittää itsensä. Sellaisia ihmisiä löytyy työelämästä, mutta jotenkin tuntuu, että joihinkin paikkoihin sellaisia työntekijöitä kaivataan lisää. Kukapa ei haluaisi palkata ihmistä, joka pyrkii aina eteenpäin ja on muita innostava. Kun ponnistelee työssään, pystyy käyttämään jokaista omaa osaamisaluettaan. Tasapainon ylläpitäminen juuri osaamisen ja haasteiden välillä, tarvitsee huomiota pysyäkseen kunnossa. Ihminen joka haluaa kehittyä, rikastaa työtään ja kulkea kasvupolkuaan, joutuu tasapainoilemaan, mutta tasapainoilu myös antaa paljon. (Rantamäki ym. 2006, 34.)

Itsensä kehittäminen on yleensä aika helppoa, pitää vain muistaa valita itselleen ja organisaatiolleen sopivin keino (Rantamäki ym. 2006, 33–34). Keinoja on monia, kuten lisäkouluttautuminen, erilaiset kurssit, ammattikirjallisuus, uudet työtehtävät, perehdy-

tys, kehityskeskustelut sekä mentoroivat keskustelut työkaverin kanssa. Lisäkouluttautumista voi ja pitääkin pyytää jos tuntuu siltä, että omat tiedot alkavat olla vanhentuneita ja vajavaisia. Lisäkoulutus parantaa myös työtyytyväisyyttä, koska osaaminen lisääntyy ja töiden teko sitä kautta helpottuu.

Kuka tahansa voi mennä kirjastoon ja löytää sieltä ammattiaan koskevaa kirjallisuutta. Vaihtoehtoja on monia. Nykyään työpaikalle tilataan ammattilehtiä, jotta voisi niitä lukea kouluttautumistarkoituksella. Usein työpaikoilta löytyy myös ammattikirjallisuutta, joka koskee juuri niitä työtehtäviä, mitkä ovat oleellisia työpaikalla. Täytyy muistaa, että kouluttautuminen luo etua työsuhteeseen. Esimiehet arvostavat sitä, että työntekijä on itse kiinnostunut kouluttautumisesta ja omien tietojen ajan tasalla pitämisestä. Tämä kertoo esimiehelle juuri siitä, että on sitoutunut työhönsä ja haluaa parantaa osaamistaan.

Esimiehen velvollisuus on sitouttaa työntekijöitään, olivat ne sitten vasta aloittaneita, tai vanhoja työntekijöitä. Palkitseminen on tähän hyvä keino. Hyvillä palkitsemistavoilla on myös merkitystä silloin, kun houkutellaan uusia osaajia työyhteisöön. Jos työpaikka on tunnettu ja arvostettu, se tuo lisäarvoa yritykselle työntekijän näkökulmasta. (Rantamäki ym. 2006, 35.) Tämä johtuu siitä, että työpaikka näyttää hyvältä myös silloin, kun tulee tarvetta vaihtaa työpaikkaa ja usealle se kertoo myös statuksesta. Kaikille statuksella ei ole niin väliä, vaan sillä että pitää työstään.

Sitoutumista voidaan jaotella kolmeen osa-alueeseen: työhön, uraan ja organisaatioon. Organisaatioon voidaan sitoutua joko työnlaadun tai pysyvyyden mukaan. Joku voi myös pohtia, että on parempi olla tässä työpaikassa ja saada ansiota kuin olla työttömänä. Jos syynä ei ole muu, kuin ansiot, kannattaa miettiä, voisiko jossain toisessa paikassa olla oikeasti onnellinen työstään, ja ottaa riski vaihtaakseen työpaikkaa. Jokainen kuitenkin haluaa tuntea itsensä arvostetuksi. (Rantamäki ym. 2006, 35.)

### 3 Haastattelut

#### 3.1 Haastattelujen toteutus

Opinnäytetyön menetelmänä on käytetty laadullista tutkimusta. Laadullisen tutkimuksen tunnusmerkkejä ovat ymmärtävä sekä pehmeä tutkimus ja kriittinen teoria (Tuomi & Sarajärvi 2002, 67). Haastattelut ovat laadullisessa tutkimuksessa tarvittua ymmärtävää ja pehmeää tutkimusta, jonka pohjalta voi tarkastella tilannetta haastateltavien yrityksissä. Valitsin haastattelut kyselyn sijaan, koska haastattelu koski työhyvinvointia jolloin avoimet vastausmahdollisuudet toimivat paremmin. Jos olisin valinnut kyselyn, olisi esimiesten pitänyt vastata kyselyn mukaan esimerkiksi monivalintakysymyksiin. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 75.) Uskon, että en olisi saanut näin paljoa tietoa aiheesta, jos olisin käyttänyt kyselyä.

Tein työhyvinvoinnista neljä haastattelua, joiden kysymykset löytyvät liitteestä 1. Valitsin haastateltavat työskentelevät esimiehinä. Oy Kuehne + Nagel Ltd:n talousjohtaja Jari Nurmella on alaisia tällä hetkellä noin kymmenen. Toinen Oy Kuehne + Nagel Ltd:ltä haastattelemani esimies on henkilöstöpäällikkö Johanna Heiman. Valitsin heidät haastateltavikseni, koska he työskentelevät suuressa yrityksessä ja työhyvinvoinnin pitäisi olla tärkeää ja toimivaa suuressa työyhteisössä. Haastattelujen pohjalta huomasin, että molemmat ovat kiinnostuneita työhyvinvoinnista ja haastateltavien vastauksista näkyi, että työhyvinvointia painotetaan yrityksessä paljon.

Haastattelin myös Huurre Finland Oy:n huoltopäällikkö Kari Vesteristä ja Tammiston Kotipizzan yrittäjää Juha Kinnusta. Huoltopäällikkö Kari Vesterisellä on alaisia noin kaksikymmentä. Valitsin huoltopäällikkö Kari Vesterisen haastateltavakseni, koska on mielenkiintoista nähdä miten Suomen suurimmassa kylmäalan yrityksessä työhyvinvointi toimii. Huoltopäällikkö Kari Vesterinen ei halunnut vastata suoraan ensimmäiseen kysymykseen, joka koski työhyvinvointia. Haastattelu onnistui kuitenkin hyvin muiden kysymysten kohdalta. Ongelmana on todennäköisesti se, ettei heidän yrityksessä puhuta työhyvinvoinnista työhyvinvoinnin nimellä.

Yrittäjä Juha Kinnusella Tammiston Kotipizzassa on tällä hetkellä alle kymmenen työntekijää. Valitsin hänet haastateltavakseni, koska tiedän kokemuksesta, että hän on hy-

vin kiinnostunut työhyvinvoinnista ja työyhteisön liittamisestä yhteen. Yrittäjä Juha Kinnusen työyhteisö on paljon pienempi kooltaan kuin muiden esimiesten, joita haastattelin. Kotipizza on Suomessa laajasti toimiva yritysketju, jossa jokaisella yrittäjällä on mahdollisuus tehdä työyhteisöstä omanlaisensa. Jokainen yrittäjä omistaa oman liikkeensä ja sitä kautta päättää yrityksen asioista itse, paitsi niistä joista on ketjun puolesta päätetty.

### 3.2 Työhyvinvointi yritysten toiminnassa

Oy Kuehne + Nagel Ltd:n henkilöstöpäällikkönä työskentelevälle Johanna Heimanille työhyvinvointi on osa jokapäiväistä työtä. Heillä työhyvinvointi sisältää lakisääteisen työhyvinvoinnin lisäksi, varhaisen tuen mallin, laajennetun työterveyshuollon, tuetut liikuntamahdollisuudet, tupakoimattomuuden tukemisen ja työsuojeluorganisaation. Henkilöstöpäällikkö Johanna Heimanin mukaan on hienoa, että heidän yrityksessään panostetaan työhyvinvointiin niinkin paljon. (Heiman 2012.)

Varhaisen tuen malli tukee sairauspoissaolojen vähentämistä, koska sairauspoissaoloja seurataan, jotta huomattaisiin ajoissa pahoinvointi työyhteisössä. Oy Kuehne + Nagel Ltd:llä on tämän vuoksi panostettu laajennettuun työterveyshuoltoon, jotta työntekijät voisivat paremmin ja kynnys hakeutua työterveyshuoltoon olisi matalampi. Myös liikunta vaikuttaa terveyteen merkityksellisesti. Usein toimistotyötä tekeville alkaa hiljalleen kertyä ylimääräistä painoa, ja siksi heillä on erilaisia liikuntapäiviä ja mahdollisuus osallistua Cooperin testiin. Tarvittaessa järjestetään myös erilaisia liikunta- tai painonhallintaryhmiä. Myös tupakoimattomuutta tai tupakoinnin lopettamista tuetaan. (Heiman 2012.)

Työhyvinvointi on Oy Kuehne + Nagel Ltd:llä normaalia esimiestyötä. Kaikissa esimiestyökoulutuksissa painotetaan työhyvinvointia. Normaalista työskentelystä sitä on vaikea eriyttää, siksi se sisältyykin siksi jokapäiväiseen toimintaan. Työhyvinvointia yrityksessä tuetaan myös erilaisilla työaikajärjestelyillä, jotta työntekijöillä olisi mahdollisuus työskennellä pitkään. (Heiman 2012.) Henkilöstöpäällikkö Johanna Heiman vaikutti tyytyväiseltä työpaikkansa työhyvinvointiin. Myöskään talousjohtaja Jari Nurmi ei vastannut työhyvinvointikysymykseen, koska mielestään henkilöstöpäällikkö Johanna Heiman vastaus oli tarpeeksi kattava.

Yrittäjä Juha Kinnusen mukaan työhyvinvointia ei voida erottaa ihmisen muusta elämästä. Hänen mielestään yksilön henkinen, psyykkinen ja fyysinen tasapaino tai ristiriita heijastuu työpaikalle sellaisena, kun se jokaisessa tilanteessa on. Lisäksi hän painottaa vahvasti vastuunkantamista. Vastuuta tulee kantaa omasta elämästään ja omasta toiminnastaan. Näiden asioiden kautta yrittäjä Juha Kinnunen haluaa rakentaa merkityksellisen työyhteisön, jossa jokaisella on mahdollisuus kasvaa henkisesti. Henkiseen kasvuun kannustetaan esimerkiksi yhteisellä vuorovaikutuksella, joka on avointa ja rehellistä. Ongelmana on, että työntekijöitä on vaikea saada mukaan, koska suomalainen yrityskulttuuri on melkein päinvastainen. (Kinnunen 2012.)

Yrittäjä Juha Kinnunen on sitä mieltä, että työ on merkittävä osa ihmisen elämää ja se miten sen kokee, vaikuttaa työhyvinvointiin merkittävästi. Tämä johtuu osaksi siitä, että ihminen on tunneohjautuva ja siksi myös oman elämän ristiriidat vaikuttavat työhyvinvointiin. Näiden kaikkien lisäksi hän kertoo kuinka jatkuva ammattitaidon ja pätevyyden kehittämisen kautta päästään tilanteeseen, jossa työ voi olla nautinnon ja innoituksen lähde, joka antaa energiaa ja voimaannuttaa ihmistä. (Kinnunen 2012.)

### 3.3 Strategiatyö osana työhyvinvointia

Strategian suunnittelu ei useinkaan mene kaikkialla niin kuin olisi toivottavaa. Oy Kuehne + Nagel Ltd:n henkilöstöpäällikkö Johanna Heiman kertoi, että heillä strategiatyö on ainoastaan johdon asia. Heillä henkilöstö saattaa olla joskus jotenkin mukana, mutta ei henkilöstö ole edes pahemmin kiinnostunut strategiatyöstä. Tähän on hänen tietojensa mukaan tulossa muutos, jolla henkilöstöä yritettäisiin saada osallistumaan strategian suunnitteluun. Strategiatyö vaatii aina yhteisymmärrystä ja jalkauttamista, jotta strategia voisi toimia niin kuin on tarkoitus. Tämän hetkinen ongelma on se, ettei strategiaa ole jalkautettu, jolloin henkilöstön on vaikea ymmärtää strategiaa tai sen vaikutuksia. (Heiman 2012.)

Oy Kuehne + Nagel Ltd:n talousjohtaja Jari Nurmi oli samoilla linjoilla henkilöstöpäällikkö Johanna Heimanin kanssa. Organisaation strategia tulee konsernitasolta ja Suomen strategia viedään osastopäälliköille, jotka toimivat strategian mukaan. Strategian määrittelyyn talousjohtaja Jari Nurmen mukaan osallistuvat osastopäälliköt, tiiminvetä-



jät, mutta myyntipuolella mennään yksilöön saakka. Tähän tarvittaisiin muutosta myös hänen mielestään. Talousjohtaja Jari Nurmen mukaan tulossa on mahdollisesti PPR, eli performance and potential review program. Tulevan ohjelman tarkoituksena olisi, että henkilöstö osallistuisi tätä kautta strategiatyöhön. Performance and potential review ohjelmasta vietäisiin henkilöstölle strategiaa, jonka mukaan he toimisivat työssään. (Nurmi 2012.)

Toisaalla taas strategiatyö voi olla kaikkien asia. Haastattelemani huoltopäällikkö Kari Vesterinen kertoi siitä, kuinka heillä Suomen suurimmassa kylmäyrityksessä Huurre Finland Oy:ssä kaikilla on mahdollisuus osallistua strategiatyön tekemiseen. Alaiset saavat ehdottaa esimiehilleen, mitä strategian pitäisi pitää heidän mielestään sisällään. Vuosittaisilla strategiapäivillä kaikki ehdotuksen kirjataan ylös ja niistä valitaan juuri ne mitkä halutaan yrityksen strategiaan. Ideoita haetaan yhdessä, vaikka suunnat on saatettu sopia jo aiemmin. (Vesterinen 2012.)

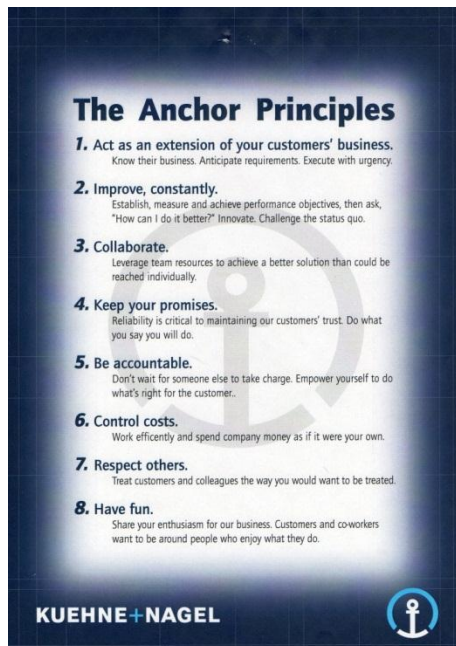
Strategiaan huoltopäällikkö Kari Vesterisen mukaan Huurre Finland Oy:ssä kuuluu työsuoritusten mittausta. Mittauksien tarkoitus on tarkastella tulosta ja huomioida sitä miten tulos on saavutettu. Kylmäasentajilla on kuukaudessa noin 300 työsuoritusta. Mittauksien kautta huoltopäälliköt tarkastelevat miten yksittäiset suoritukset ovat menneet. Nämä ovat niitä esimiestyön motivointi tilanteita. Yritetään saada aikaan parempia työsuorituksia, jotka motivoisivat työntekijöitä tekemään työnsä vielä paremmin. (Vesterinen 2012.)

Palveluyrityksen strategiatyö eroaa suuresti muiden haastattelemini esimiesten yritysten strategiatyöstä. Tammiston Kotipizzassa strategiatyötä on jokaisen työntekijän toiminta, joka vaikuttaa suoraan asiakkaisiin. Kotipizza Oy:llä on Suomessa oma imago, joka vaikuttaa strategiatyöhön, koska osa strategiasta tulee suoraan ketjun johdolta. Pienen yrityksen strategisia etuja ovat nopea päätöksen teko, korkea motivaatio sekä energia. Näiden avulla pienen yrityksen strategiatyö saadaan toimimaan. (Kinnunen 2012.)

### 3.4 Yritysten arvot

Oy Kuehne + Nagel Ltd:llä on kahdeksan työyhteisön periaatteiden ankkuria, kuten kuviosta 3 näkyy. Oy Kuehne + Nagel Ltd:n arvot ovat seuraavat:

1. Toimi asiakkaan liiketoiminnan mukaisesti.
2. Kehity jatkuvasti.
3. Tee yhteistyötä.
4. Pidä lupauksesi.
5. Ole vastuuntuntoinen.
6. Kontrolloi kustannuksia.
7. Kunnioita toisia.
8. Pidä hauskaa.



Kuvio 3. Oy Kuehne + Nagel Ltd:n arvot.

Henkilöstöpäällikkö Johanna Heiman ja talousjohtaja Jari Nurmi osasivat suoraan nime-  
tä heidän arvot ja miten ne näkyvät heidän työskentelyssään. Oy Kuehne + Nagel  
Ltd:llä on vahva kulttuuri yrityksen sisällä, vaikka se onkin useimmissa tapauksissa hy-  
vin kontrolloitua. Yksi heidän arvo on jatkuva kehittyminen, jonka mukaan henkilöstön  
kouluttaminen on erittäin tärkeää. Koulutusta saa silloin, kun sitä uusien haasteiden  
vuoksi tarvitsee. Tärkeää on myös luottamus työntekijöiden ja esimiesten välillä, joka

on myös yrityksen arvo. Tärkeää on pitää kiinni sovituista asioista. Nämä kaksi arvoa vaikuttavat erityisesti myös silloin, kun etsitään joukkoon uusia osajia. (Heiman 2012.)

Henkilöstöpäällikkö Johanna Heimanin mielestä, jotkut arvot näkyvät paremmin jokapäiväisessä työssä kuin toiset, mutta kaikki kulkevat työpäivissä mukana. Oy Kuehne + Nagel Ltd:llä arvostetaan hyvin tehtyä työtä ja se näkyykin yrityksen arvossa. On erittäin hyvä, että arvot vaikuttavat myös kehityskeskusteluihin. Kehityskeskustelussa pohditaan kuutta globaalia kompetenssia, jotka tulevatkin arvojen pohjalta. Kaikki arvot, ovat yhdessä koettavia ja niistä kuuluvain on hauskan pito, toteaa Heiman. (Heiman 2012.)

Talousjohtaja Jari Nurmen jokapäiväisessä työssä tärkeimpänä näkyvät arvot: kehity jatkuvasti, kunnioita toisia ja pidä hauskaa. Hän onkin mielissään siitä, että hänen tiimissään nämä näkyvät erittäin hyvin. Arvot ”kunnioita toisia” ja ”pidä hauskaa” rakennetaan johtamisen kautta, jolloin ei tarvitse ottaa liian tiukkaa kontrollia, vaan asiat sujuvat osaksi myös omalla painollaan. Arvo ”kehity jatkuvasti” on myös tärkeä, jotta työtehtävät sujuisivat paremmin ja sisäiset asiakkuudet toimisivat. (Nurmi 2012.)

Huurre Finland Oy:llä on kolme arvoa. Ne ovat turvallisuus, luottamuksen ilmapiiri ja yhteishenki sekä tulos kaikessa tekemisessä. Turvallisuuden kokeminen työpaikalla on hyvin tärkeää. Tästä johtuen heillä on hyvin tiukat turvallisuussäännökset. Turvallisuussäännösten mukaan jokainen tapaturma tulee tiedottaa tunnin kuluessa johdolle, jotta aina tiedettäisiin mitä tapahtuu. Myös jokainen läheltä piti tilanne, tulee raportoida. Huoltopäällikkö Kari Vesterinen kertoi, että raportit käydään yhdessä läpi kuukausipalaverissa. Tämä on hyvä asia, koska tilanteiden läpi käynti vähentää tulevia tapaturmia, kun osataan varoa jo niitä tilanteita, jotka ovat tulleet vastaan. (Vesterinen 2012.)

Tammiston Kotipizzan arvoja ovat välittäminen, empatia, työyhteisön hyvä ilmapiiri, vastuu ja luottamus. Välittäminen ja empatia näkyvät työntekijöiden työssä, kun he huolehtivat asiakkaiden tarpeista. Nämä ovat myös jokaiselle tärkeitä tunteita omassa olemisessaan. Hyvä työyhteisön ilmapiiri on olennaista, koska se muodostaa osaksi onnistuneen palvelukokemuksen. Asiakkaat huomaavat hyvä työyhteisön ilmapiirin ja haluavat tulla uudelleen. Näitä kaikkia arvoja yhdistävät vastuu ja luottamus. Nämä

kaksi antavat tukea onnistumisille ja yhdistävät työyhteisön ilmapiiriä entisestään. (Kinnunen 2012.)

### 3.5 Yritysten palkitsemistavat

Oy Kuehne + Nagel Ltd:n käyttämät palkitsemistavat ovat hyvin perinteisiä. Tästä johdun palkitsemiskriteereihin ja -menetelmiin on toivottu muutosta. Perinteisin ja tunnetuin palkkio niin heillä, kuin useassa muussa yrityksessä on tulospalkkio. Tulospalkkioita jaetaan yrityksen tuloksen mukaan. Jos konsernilla ja Suomen toimipisteillä on mennyt hyvin ne osastot, jotka ovat tehneet tulosta saavat tulospalkkion. Palkkiot jaetaan osastoittain, eikä yksilösuoritusten perusteella. Ainoat, jotka saavat yksilöperusteisen palkkion ovat myyjät, jotka saavat myyntipalkkiota. (Heiman 2012.)

Henkilöstöpäällikkö Johanna Heiman kertoi myös muista palkitsemiskeinoista, joita heillä käytetään. Kuten työhyvinvoinnin kohdalla jo huomioitiin tupakoimattomuus, vaikuttaa se myös palkitsemiseen. Tupakoimattomuutta painotetaan yrityksessä, koska se vaikuttaa suuresti työntekijöiden terveyteen ja sitä kautta työhyvinvointiin. Tupakoimattomuudesta on jaossa vuosittain kaksi palkkiota niille työntekijöille, jotka eivät tupakoi. Palkitsemista käytetään myös yhtenä sitouttamiskeinona. Kun työntekijälle tulee tarpeeksi vuosia talossa, hän saa normaalien lomien lisäksi myös ylimääräistä palkallista vapaata. (Heiman 2012.)

Oy Kuehne + Nagel Ltd:n talousjohtaja Jari Nurmi oli hyvin paljolti samoilla linjoilla henkilöstöpäällikkö Johanna Heimanin kanssa. Hän lisäsi vielä sen, että tulossa on HCM projekti, jonka kautta yksilöitä lähdetään mahdollisesti palkitsemaan ja se lisää myös henkilöstön osaa organisaation strategiatyössä. HCM tarkoittaa human capital management, joka on tällä hetkellä käytössä vain osastopäälliköillä, mutta tarkoitus olisi tuoda se myös jokaisen työntekijän ulottuville. Tarkoituksena olisi tehdä jokaiselle työntekijälle tavoitteet, joiden saavuttamisesta palkittaisiin. Tällöin jokaisella olisi mahdollisuus vaikuttaa itse niin palkkioihin kuin tavoitteisiinsa. Uuden tavoiteohjelman kautta voitaisiin palkita suoritustasojen ja arvojen mukaisesta työskentelystä. (Nurmi 2012.)

Huurre Finland Oy:n huoltopäällikkö Kari Vesterinen kertoi, että heillä vuosittaisissa kehityskeskusteluissa katsotaan miten työntekijä on kehittynyt edellisvuodesta. Heillä on käytössä palkitsemisportaati. Kylmäasentajat saavat peruspalkkaa ja aina kun työskentely on siirtynyt seuraavalle portaalle saavat he palkkaan korotuksen. Tässä näkyy se, että hyvästä työstä palkitaan. Miinuksena tosin on se, että palkitseminen tapahtuu kerran vuodessa. Tarjolla on myös tulospalkkio budjettiin pääsystä osastoittain niin kuin Oy Kuehne + Nagel Ltd:llä. (Vesterinen 2012.)

Yrittäjä Juha Kinnusen työyhteisön koon puolesta ei kannata luoda erityisesti palkitsemisjärjestelmiä. Hän luottaa yksinkertaisiin asioihin palkitsemista ajatellen. Tammiston Kotipizzassa palkka nousee aina, kun ammattipätevyys ja vastuun kantaminen työhyvinvoinnin osalta ovat parantuneet. Jos työntekijä on erityisesti onnistunut jossain tai parantanut asiakaspalveluaan, maksetaan hänelle kertapalkkio. (Kinnunen 2012.)

### 3.6 Esimiesten kokemuksia palkitsemisesta

Oy Kuehne + Nagel Ltd:llä palkkioiden jako on tasa-arvoista, sillä heillä palkitaan koko osasto, tai sitten ei palkita ketään. Tämän lisäksi palkkioiden jako on läpinäkyvää. Kaikki tietävät ketkä saavat palkkion ja mistä syystä. Tämä on hyvä, koska tällä estetään turhat kateuden tunteet ja palkitseminen on johdonmukaista. Henkilöstöpäällikkö Johanna Heiman harmitteli sitä, ettei yksilösuorituksesta palkita. Joskus on tilanteita, jolloin yksilöpalkitseminen olisi oikeudenmukaisempaa. Yksilösuorituksen palkitsemiseen ollaan mahdollisesti siirtymässä, jos menetelmät saadaan rakennettua. Hänen mukaansa tärkeää olisi myös pohtia sitä, että mitä muuta kuin rahaa, palkitseminen voisi heidän yrityksessään olla. (Heiman 2012.)

Huurre Finland Oy:n huoltopäällikkö Kari Vesterinen kaipasi myös yksilöpalkitsemista. Tästä johtuen palkitseminen ei hänen mielestään tapahdu juuri silloin kuin sen pitäisi tapahtua. (Vesterinen 2012.) Tammiston Kotipizzan yrittäjä Juha Kinnunen taas luottaa tutkimuksiin. Haastattelussa hän mainitsee, että palkitseminen ei ole pitkälle tähtäävää. Ihminen tottuu nopeasti uuteen palkitsemisen muotoon ja pian se onkin itsestään selvää. Yrittäjä Juha Kinnunen painottaa kuitenkin yhdessä tekemisen tunnetta ja työntarkoituksen löytämistä. Nämä vaikuttavat ihmisen tarpeisiin, jota kautta työ on palkitsevampaa. (Kinnunen 2012.)

### 3.7 Yritysten henkilöstöedut

Kuten useimmissa yrityksissä Oy Kuehne + Nagel Ltd:llä jaetaan kulttuuri- ja liikuntaseteleitä ja lounasseteleitä. Toimipiste on sellaisella paikalla, että kävelymatkan etäisyydellä ei ole muista ruokapaikkoja kuin Finncatering Oy:n Paussi, siksi heillä on Pausin kanssa sopimus työntekijöiden ruokailusta. Erityisesti työhyvinvointia edistäviä työsuhte-etuja ovat kuntosali, joka on työntekijöiden käytössä sekä muut liikunta mahdollisuudet, kuten viikoittain varattu Tikkurilan Tiikeri Areena Oy:ltä vuoro, jolloin työntekijät voivat käydä pelaamassa salibandya. Työpaikka järjestää myös vuosittain mahdollisuuden käydä juoksemassa Cooperin testin. Työhyvinvointia edistetään lisäksi lain vaatimaa työterveyshuoltoa laajemmalla työterveyshuollolla, jolloin työntekijät voivat käydä lääkärissä aina tarvittaessa. (Heiman 2012.)

Oy Kuehne + Nagel Ltd:llä tehdään usein työmatkoja, jonka takia työntekijöillä on voimassa oleva kokoaikainen matkavakuutus. Tämä tarkoittaa sitä, että matkavakuutus on voimassa myös vapaa-ajalla ja suurena lisänä tämä matkavakuutus koskee myös perheenjäseniä. Oy Kuehne + Nagel Ltd on vakuutusyhtiön suuri asiakas ja siksi vakuutusyhtiö tarjoaa työntekijöille mahdollisuuden ottaa kotivakuutuksen normaalia edullisemmin. Myös erilaiset tapahtumat, joita he järjestävät voidaan laskea joko työhyvinvoinnin edistämiseksi tai sitten palkitsemiseksi. (Heiman 2012.) Talousjohtaja Jari Nurmi, oli sitä mieltä, että henkilöstöpäällikkö Johanna Heiman osasi kertoa työsuhte-etuista kaiken tarpeellisen (Nurmi 2012).

Huoltopäällikkö Kari Vesterisen luettellessa työsuhte-etuja olivat ne suhteellisen samantlaiset kuin Oy Kuehne + Nagel Ltd:llä. Myös Huurre Finland Oy:llä on sopimusruokailu, koska Vantaan toimipisteessä ei jaeta lounasseteleitä. Lounasseteleitä jaetaan muissa toimipisteissä. Liikuntaa tuetaan Huurre Finland Oy:ssä kulttuuriseteleillä ja toimipisteen kuntosalilla. Työterveyshuolto on hyvä, sillä kaikilla työntekijöillä on joka kolmas vuosi perustarkastus, jolla tuetaan työhyvinvointia. Lisäksi kaikilla työmatkoja tekevillä on matkavakuutus ja lisäksi toimihenkilöillä on mahdollisuus autoetuun. (Vesterinen 2012.) Tammiston Kotipizzassa työsuhte-edut ovat huomattavasti pienempiä, heillä on käytössä ainoastaan ruokailuetu ja virikesetelit (Kinnunen 2012).

### 3.8 Työhyvinvoinnin ja sitouttamisen yhteys

Oy Kuehne + Nagel Ltd:llä panostetaan paljon sitouttamiseen ja huolinta-ala vaikuttaa haastattelun perusteella sellaiselta missä tavalliset keinotkin toimivat. Sitouttamista aloitetaan tavallisella koulutuksella. Oy Kuehne + Nagel Ltd palkkaa usein vastavalmistuneita työntekijöitä, jotka koulutetaan työhönsä. Koulutuksia valmistuneille ovat esimerkiksi huolinnan ulkomaankaupan ammattitutkinto tai tullin osaava tulliselvitys ammattitaidolla koulutus. Kaikki työntekijät voivat hakea koko yrityksen sisäiseen HIPO koulutukseen. Jos Oy Kuehne + Nagel Ltd:llä nähdään, että työntekijästä olisi koulutukseen, hänet valitaan. Koulutus on High potential program, jonka aikana työntekijästä pidetään erittäin hyvää huolta. Tietenkin käytetään myös koko henkilökunnan ajan-kohtaiskoulutuksia, jotta osaaminen pysyisi hyvällä tasolla. (Heiman 2012.)

Perinteisiä keinoja sitouttamiseen käytetään paljon. Keskustelua esimiehen ja työntekijän välillä on muulloinkin, kun kehityskeskusteluissa. Esimiehen on tärkeää keskustella työntekijöiden kanssa tavoitteista ja kehityksestä. Tämä kertoo luottamuksesta, mikä työntekijän ja esimiehen välillä on. Oy Kuehne + Nagel Ltd:llä kannustetaan yrityksen sisäisiin vaihtoihin. Jos joku on halukas siirtymään osastolta toiselle, se pyritään mahdollistamaan mahdollisimman pian. Myös tietyistä työtehtävistä odotetaan nousua ylempiin tehtäviin, eli panostetaan työnkiertoon. Oy Kuehne + Nagel Ltd:n johtoporras on aloittanut paljon alempaa. Johdossa työskentelevät ovat itse halunneet nousta ylemmän tason tehtäviin ja sitä kautta sitoutus on toiminut. (Heiman 2012.)

Oy Kuehne + Nagel Ltd:n talousjohtaja Jari Nurmi kertoi enimmäkseen hänen työssään käytettävistä sitouttamiskeinoista. Hänen mielestään palkitseminen auttaa sitouttamisessa. Hän on myös yrittänyt rakentaa työtiimensä niin, että yhteishenki toimii. Yleiset arvot auttavat yhteishengen ylläpitämistä ja tärkeää on myös toisten kohtelevinen hyvin sekä se, että pyritään joustamaan molempiin suuntiin. Oy Kuehne + Nagel Ltd joustaa tarvittaessa, mutta myös työntekijöiden on tarvittaessa pystyttävä joustamaan. Talousjohtaja Jari Nurmi piti sitouttamisen kannalta tärkeänä myös työtehtäviä ja yleistä ilmapiiriä työpaikalla. Hän haluaa tarjota mahdollisimman mielekkäät työtehtävät jokaiselle, jolloin työnteko pysyy motivoivana. (Nurmi 2012.)

Huoltopäällikkö Kari Vesterisen mukaan sitouttaminen kylmäalalla on hankalaa. Sitouttamista tukevat palkkaportaat, mutta hänestä tuntuu, etteivät palkkaportaat ainoana

keinona riittä. Sitouttamisen eteen olisi tehtävä hänen mielestään jotain. Ongelmana onkin se, että vaikka kyseessä on Suomen suurin kylmäyritys, ei heillä ole työntekijöitä riittävästi, koska niitä ei ole Suomessa tarpeeksi. Keväisin on kovat kilpailut osaavista kylmäasentajista. Muutama työntekijä lähtee keväällä toiseen yritykseen, josta on tarjottu parempaa palkkaa. Myös Huurre Finland Oy:ssä olisi mahdollisuus nousta asentajasta korkeammalle tasolle toimihenkilöksi. Tähän tarvitaan omaa tahtoa ja huoltopäällikkö Kari Vesterisestä tuntuu, että asentajia tämä ei oikeastaan kiinnosta. (Vesterinen 2012.)

Tammiston Kotipizzan ollessa pienyritys, ei yrittäjä Juha Kinnunen pysty tarjoamaan urapolkua työntekijöilleen. Alalla ongelmana on suuri vaihtuvuus, joka on hyväksyttävä. Tämä johtuu siitä, että ravitsemusala on erittäin suhdanne herkkä, jolloin on käytettävä osaksi osa-aikaisia työsuhteita. Toiminta on järjestettävä asiakasvirtojen mukaan, jolloin joustava sopiminen auttaa niin yrittäjä Juha Kinnusta kuin työntekijöitä soveltamaan työvuorot tarpeen mukaan. Yhteinen tekeminen on yrittäjä Juha Kinnusen sitouttamisen keino, jolla hän palkitseekin työntekijöitä ponnisteluista. (Kinnunen 2012.)

## 4 Yhteenveto

### 4.1 Työhyvinvointiin vaikuttaminen

Työhyvinvointi ja strategiatyö vaikuttavat merkittävästi toisiinsa. Työhyvinvointi tulisi liittää osaksi strategiatyötä, koska molempien lähtökohtana on tuloksen tekeminen. Työtä tehdessä nousi kysymys; ”onko oikeasti niin, että työhyvinvointi auttaa tuloksen tekemisessä?” Motivointi juuri työhyvinvoinnin avulla näyttäisi olevan oikea ratkaisu tuloksen haussa. Tästä voidaan päätellä, että työhyvinvointi on menestyksen avain. Toisena kysymyksenä nousi ”jos työntekijät voivat hyvin työyhteisössä, jaksavatko he tehdä enemmän töitä tuloksen eteen?” Tuloksista näkyy, että työntekijät jaksavat paremmin työhyvinvoinnin ollessa kunnossa ja terveystaso pysyy hyvänä. Voidaan siis päätellä, että tuloksen tekemittarit toimivat, jos työhyvinvointiin on panostettu. Myös oikeanlaisilla arvoilla voidaan parantaa työhyvinvointia, koska yritysten arvojen lähtökohta on arvojen mukainen työskentely.



Olen itse hyvin kiinnostunut yritysten arvoista. Kiinnostus on noussut opiskeluaikana olleilta luennoilta. Tämä johtuu siitä, että useimpien yritysten arvoista huokuu johdon tahto, eivätkä arvot useinkaan ole tehty työhyvinvoinnin näkökulmasta. Luennoilla olen monesti miettinyt tietääkö henkilöstö oikeasti mitkä ovat työyhteisön arvot, vai tietävätkö arvot ainoastaan johto ja luennoitsijat. Halusin ottaa arvot tarkasteltaviksi myös näiden takia opinnäytetyöhöni. Oli miellyttävää huomata, että haastattelemissani yrityksissä arvot olivat yhdessä koettavia tai ainakin tärkeitä myös henkilöstölle. Arvot eivät voi toimia yrityksen hyväksi, jos ne eivät kosketa myös työntekijöitä. Tulevaisuudessa arvoja tulisi miettiä yhdessä henkilöstön kanssa, koska osittain niistä näkyi, että ne olivat johdon päättämiä. Henkilöstön tulisi olla voimavara, ei pelkästään työntekijöitä.

#### 4.2 Haastattelujen yhteenveto

Haastattelut toimivat työn apuna erittäin hyvin. Ne loivat työhön esimiehen näkökulmaa ja antoivat työelämän esimerkkejä työhyvinvoinnista ja siihen liittyvistä asioista. Haastatteluja oli mukava tehdä ja niitä tehdessä huomasi miten oma tietotaito on lisääntynyt. Asioista pystyi keskustelemaan niiden oikeilla nimillä haastattelujen aikana sekä pohtia yhdessä haastateltavan kanssa, mitä voisi tehdä paremmin. Laadullista tutkimusta ei pystyisi tekemään ilman aineistoa ja tässä työssä haastattelut olivat paras vaihtoehto.

Yksi haastatteluista oli sähköpostihaastattelu, koska esimies oli niin kiireinen, ettei olisi ehtinyt haastateltavaksi muuten. Olisin mieluiten haastatellut hänetkin henkilökohtaisesti, mutta tulee ymmärtää, että esimiestyö on joskus hyvin kiireistä, jolloin aikaa haastattelulle on vaikea löytää. Olen erittäin tyytyväinen rakentamiini haastattelukysymyksiin, koska mielestäni ne olivat juuri tähän työhön sopivia ja sain niistä hyvin paljon työelämän tietoutta ja esimerkkejä työhöni.

Ongelmana haastatteluissa oli kysymys yksi; ”mitä työhyvinvointi pitää sisällä teidän yrityksessänne”. Kaikki esimiehet eivät osanneet tai halunneet vastata kysymykseen. En osaa sanoa olisiko kysymyksen toisin muotoilu auttanut asiaa, vai onko työhyvinvointi sanana työelämässä tuntemattomampi. Vaikka haastattelin kahta esimiestä Oy Kuehne + Nagel Ltd:ltä, painottivat he eri asioita vastauksissaan. Myöhemmin haasta-

teltu talousjohtaja Jari Nurmi, ei vastannut myöskään kysymykseen työsuhde-eduista, koska ne ovat Oy Kuehne + Nagel Ltd:n henkilöstöpäällikkö Johanna Heimanin työtä. Mielestäni hänen ei olisikaan tarvinnut luetella samoja etuja ja on hienoa, että heidän välillä on luottamus toiseen. En näe huonoksi sitä, että haastattelin kahta esimestä Oy Kuehne + Nagel Ltd:ltä, koska koen että molemmista haastatteluista oli minulle paljon hyötyä opinnäytetyötäni ajatellen.

Työskentelen tällä hetkellä talousjohtaja Jari Nurmen alaisuudessa ja hänen työstään näkyy, että nämä arvot ovat tärkeitä meidän osastolla. Hänestä näkee myös, että luottamus on erittäin tärkeää ja niin sen tulee ollakin, koska kyse on maailmanlaajuisen yrityksen Suomen taloushallinnon osastosta. Oy Kuehne + Nagel Ltd:n arvot ovat suuren yrityksen arvoja ja osasin kuvitella, että ne ovat sellaisia. Arvot antavat työntekijöille vastuun toimia arvojen mukaan ja Oy Kuehne + Nagel Ltd:n vastuulla on luoda sellainen työyhteisö, jossa voidaan toimia arvojen perusteella. Arvot on helppo kokea yhdessä ja niiden mukaan työskentely on mukavampaa ja toimivampaa.

#### 4.3 Menetelmän validiteetti

Validiteetti tarkoittaa tulosten pätevyyttä käytännössä. Validiteettia on kahdenlaista, on sisäistä ja ulkoista validiteettia. Sisäisessä validiteetissa tarkastellaan sitä olisiko jollain toisella tavalla saatu tarkempaa tietoa asiasta. Sisäinen validiteetti sisältää menetelmän kautta saadun oleellisen tiedon. Ulkoinen validiteetti taas tarkastelee saatujen tulosten yleistettävyyttä. Ovatko kerätyt tiedot yleispäteviä vai toimivatko ne vain kyseissä tiedonkeruussa. Jos sisäinen validiteetti on huono, on myös ulkoinen validiteetti laadultaan huono. Sisäinen ja ulkoinen validiteetti eivät ole silti sidoksissa keskenään. Jos sisäinen validiteetti on hyvä, ei ulkoinen validiteetti välttämättä ole hyvä. (Opinnäytetyöohje 2011, 15.)

Tutkimuksen validiteetti on heikko, koska eri työyhteisöissä painotetaan ja toimitaan eritavalla. Teoria on yleispätevää ja sen pohjalta jokainen rakentaa yritykselleen sopivan työhyvinvointisuunnitelman. On tärkeää tutkia työhyvinvointia, jotta tiedettäisiin mikä toimii todellisuudessa ja mikä ei. Laadullinen tutkimus tarvitsee osakseen jotain tutkittavaa. Tässä työssä on käytetty esimiesten haastatteluja, koska työhyvinvointi on esimiehen tehtävä. Haastattelut ovat joustavia, mutta sisäiseltä validiteetiltaan huo-

noja, koska otos oli pieni ja kyse on ollut vain haastateltavien esimiesten sen hetkisestä työpaikasta. Jo se, että he vaihtaisivat paikkaa, saattaisi muuttaa ainakin osaa vastauksista aivan toisenlaiseksi.

Koska sisäinen validiteetti on heikko, niin on myös ulkoinen validiteetti. Jos pohditaan vain ulkoista validiteettia ja unohdetaan sisäinen validiteetti, on tulos sama. Haastatelluilla ei voi saada yleispäteviä vastauksia, koska ne sisältävät aina ainakin osaksi vastaajan omia mielipiteitä ja kokemuksia. En kuitenkaan näe syytä, miksi tässä työssä olisi pitänyt tehdä validiteetiltaan parempaa tutkimusta. Työhyvinvointi jo itsessään ei täytä validiteetin tarkoitusta. Työhyvinvointi on sellainen asia mikä jokaisen tulee kokea itse. Ei kukaan voi toisen puolesta sanoa, että työhyvinvointi on hyvää, koska ei voi tietää toisen tuntemuksia asiasta.

#### 4.4 Työhyvinvoinnin ongelmat

Työhyvinvoinnin tulisi olla ratkaisu mahdollisiin ongelmiin ja tätä opinnäytetyötä tehdessä paljastui työhyvinvoinnin ongelma, jota en ollut ajatellut paljoakaan. Ongelma on oikeastaan suurempi kuin olin keskustellut muissa yhteyksissä johdon ja henkilöstön välisistä näkemyseroista. Työhyvinvointia tarkasteltaessa näkemyserot vahvistuvat, ja onkin tärkeää miettiä mitä asialle voitaisiin jatkossa tehdä. En saanut vastausta tähän ongelmaan suoraan, mutta vaihtoehtoja on tietenkin monia, ja mielestäni johdon tulisi pyrkiä kaventamaan henkistä välimatkaa henkilöstön kanssa, jotta näkemyserot esimerkiksi työhyvinvoinnista tasoittuisivat. Suomalaisesta kulttuurista johtuu se, että johto on johto ja alaiset ovat alaisia. Pitäisi uskaltaa olla samanarvoinen muiden kanssa, jotta strategiatyö ja työhyvinvointi paranisivat.

Työhyvinvoinnin muita ongelmia ovat presenteismi ja sitouttamisen vaikeus. Presenteismi on lisääntynyt koko ajan, mikä tarkoittaa sitä, että tulevaisuus näyttää huolestuttavalta, ellei asiaan puututa. Keinoja presenteismin vähentämiseksi tulisi miettiä jokaisessa työyhteisössä. Tätä opinnäytetyötä tehdessäni mieleeni tuli sellaisia keinoja presenteismin vähentämiseksi, kuin keskustelut työntekijän ja esimiehen välillä. Jos esimies ja työntekijä keskustelisivat tietyin väliajoin, olisi helpompaa huomata ajoissa, kun asiat ovat huonosti. Myös työtiimin muut työntekijät voisivat keskustella herkem-

min esimiehen kanssa, jos vaikuttaa siltä, että toisen työntekijän hyvinvointi on vaarassa.

On huomattu, että presenteismillä on valtavat vaikutukset työhyvinvointiin. Siksi olisikin tärkeää, että presenteismiä saataisiin minimoitua. Myös työn laatu vaikuttaa presenteismiin, jokaisen pitäisi osata tehdä valinta siinä vaiheessa, jos oma henkinen hyvinvointi kärsii työpaikan takia. Työpaikkaa voi vaihtaa, eikä se ole välttämättä huono asia.

Sitouttaminen on nykypäivänä hyvin vaikeaa. Sitouttamiseen ja sitoutumiseen vaikuttavat niin monet asiat ja nykyään ihmismieli on ahneempi kuin esimerkiksi 1950-luvulla. Kaikkea pitäisi saada keinoista välittämättä. Eivät yritykset voi pysyä tässä mukana, koska kuitenkin on rajallinen määrä rahaa käytettävänä jokaista työntekijää kohden. Olisi tärkeää, että palkitsemiseen keksittäisiin myös muita keinoja, jotka tuntuvat palkitsemiselta ja sitouttaisivat työntekijöitä yritykseen. Ongelmaksi muodostuu osakseen myös se, että verottaja kontrolloi tiukasti sitä, mitkä palkkiot ovat palkanlisää. Tarkoitus ei ole useimmissa tapauksissa antaa palkanlisää, joten tässä piilee palkitsemisen vaikeus. Tavallinen, mutta useissa paikoissa käytetty pieni palkitsemisen ele on jakaa elokuvalippuja työntekijöille. Tämä edistää työhyvinvointia, koska yritys kannustaa tekemään myös vapaa-ajalla jotain mukavaa.

Sitouttamisen ongelma selkeni vasta Huurre Finland Oy:n huoltopäällikkö Kari Vesterisen haastattelun myötä. Olen haastatellut häntä aiemmin ja silloin sitouttaminen ei heidän yrityksessään ollut näin suuri ongelma. Kylmäasentajia, ei motivoi korkeampi asema yrityksessä vaan ansiotulot. Tässä huomataan se, että erilaisia ihmisiä motivoi eriasiat. Uskoisin, että Huurre Finland Oy:ssä olisi töitä vaikka koko elämäksi, mutta jostain syystä se ei ole asentajien mielestä niin houkuttelevaa.

Kuten kaikki tiedämme, rahapalkkioita ei voi kokonaan poistaa, koska se motivoi suurinta osaa työntekijöistä. Esimerkkinä se, että tällä hetkellä kylmäalalla eniten palkkaa saa se joka uskaltaa pyytää tai vaihtaa yritystä, jos toisesta saa enemmän. Itse olen aina ajatellut, että jos työpaikka on hyvä ja motivoiva, haluaisin työskennellä siellä pitkään. Olen itsekkin vasta nuori, mutta jokainen työsuhteeni on ollut lähes kaksi vuotta. Se on nuorelle työntekijälle pitkä aika. Ratkaisuksi sitouttamisen ongelmaan, ei löytynyt

oikeastaan minkäänlaista. Ongelma lähtee työntekijöistä ja heidän omaan tahtoon on hyvin vaikea puuttua.

#### 4.5 Työhyvinvoinnin tulevaisuus

Työhyvinvointia voisi tutkia vielä paljon enemmän. Tuntuu, että tämä opinnäytetyö on vasta pinnan raapaisu. Työhyvinvointi toimii kuitenkin aivan eri lailla jokaisessa työyhteisössä, koska jokaiselle eri asiat ovat tärkeämpiä kuin toiset. Työyhteisöt muodostuvat niistä henkilöistä, jotka työpaikalla työskentelevät ja tästä johtuen työyhteisöt ovat erilaisia. Toiset työntekijät motivoituvat rahasta ja toiset hyvistä työsuhte-educista. Tulevaisuudessa työhyvinvointi on varmasti vielä tärkeämpi osa työyhteisön rakentamista. Siihen voivat vaikuttaa uutiset työhyvinvoinnista ja työpaikkojen asennoituminen työhyvinvointiin.

#### 4.6 Työn arviointi

Työn tavoitteena oli tarkastella työhyvinvointia esimiehen näkökulmasta, ja sitä onko työhyvinvoinnilla merkitystä tuloksen tekemiseen. Rajasin työn jaksamiseen ja terveyteen sekä painotin nuorten työntekijöiden työhyvinvointia. Työtä tehtäessä selvisi, että esimiehen työ on usein erittäin kiireistä eivätkä kaikki esimiehet ehdi panostamaan työhyvinvoinnin suunnitteluun. Oli hienoa huomata, että haastattelemani esimiehet olivat sijoittaneet työhyvinvointiin ja se myös näkyy heidän jokapäiväisessä työskentelelyssään. Juuri henkilöstöjärjestelmien kautta työhyvinvointi voi toimia, mutta siihen tarvitaan tueksi myös hyvää esimiestyötä.

Työn rajaus oli toimiva. Olen itsekin nuori ja aloittelemassa vasta uraani, joten on tärkeää tietää mihin on menossa mukaan. Olen huomannut, että jos työelämää ei valmistaudu voi tulla yllätyksenä, millaista työelämä on. Työelämässä kaikki ei mene aina niin kuin on ajateltu. Joskus työpaikka voi olla väärä, jolloin paikkaa tulee vaihtaa oman henkisen hyvinvoinnin kunnossa pitämiseksi. Henkiseen hyvinvointiin osana jaksaminen ja terveys voivat olla nuorelle uusia asioita, joihin tulee kiinnittää huomiota työuralla. Työssä jaksamiseen vaikuttaa erityisesti työhyvinvointi. Työntekijöiden tulisi uskaltaa sanoa, jos tuntuu siltä, ettei jaksakaan tehdä töitään kunnolla. Jaksamiseen on muiden vaikea puuttua, koska helposti asiasta puhutaan vaan läheisten kesken, jolloin ongelma ei

poistu. Jaksaminen vaikuttaa myös terveyteen, mikä tarkoittaa sitä, että jos jaksaminen on lopussa, terveyskin voi romahtaa. Työhyvinvoinnin kautta jokaisen tulisi vaalia terveyttään ja osata vaatia asioita, jotka edistävät omaa terveyttä.

Olisi tärkeää, että nuorten työntekijöiden työhyvinvoinnista puhuttaisiin vieläkin enemmän. Asiasta on tälläkin hetkellä keskusteltu mediassa paljon, mutta jotenkin tuntuu, ettei kaikkia asioita ole kerrottu totuuden mukaisesti. Miten minimipalkkaa pienempi palkka oikeasti auttaisi nuoria etenemään työurallaan, on kysymys joka on herännyt varmasti monelle. Työtä tehdessäni minulle selkeni, että tulevaisuudessa työhyvinvoinnissa on ongelmia vielä enemmän. Osa osaavista työntekijöistä alkaa olla jo lähellä eläkeikää, mikä tarkoittaa sitä, että uusia työntekijöitä olisi saatava. Kuitenkin nuoria työntekijöitä palkataan heikommin kuin osaavia, jo työuraa tehneitä työntekijöitä. Mitenkään muuten ei voi saada työkokemusta, kuin tekemällä töitä. Tästä onkin tulossa vielä suurempi ongelma, josta voisi tehdä jopa toisen opinnäytetyön.

Lähdekirjallisuutta oli osaksi vaikea löytää. Työtä aloittaessani kirjastoista oli lainattu jo suurin osa työhyvinvointiin liittyvistä kirjoista. Tästä huomaa, että työhyvinvointia pohditaan vahvasti tällä hetkellä. Löysin kuitenkin hyviä työhyvinvointiin liittyviä kirjoja, joista olen saanut osan teoriastani. Tärkeimpiä lähteitani ovat olleet erilaisten hallintojen ja laitosten, kuten työterveyslaitoksen, internetsivut. Koska työhyvinvointi on osaksi lakisääteistä, on näiden lähteiden käyttö tärkeää, ja ne onkin tehty juuri työhyvinvoinnin suunnittelua varten.

Aion seurata työhyvinvoinnin kehittymistä myös jatkossa, koska kiinnostukseni työhyvinvointiin oli suuri jo tätä aihetta valittaessa. Tämän opinnäytetyön teko on kasvattanut kiinnostustani entisestään. Jos olisin saanut tästä aiheesta toimeksiannon jostain yrityksestä, olisi työhyvinvointia ollut helppo yksilöidä juuri sen yrityksen perusteella. En kuitenkaan usko, että olisin saanut näin paljon yleistä tietoa työhyvinvoinnista. Uskon, että toimeksianto tästä aiheesta voisi olla kiinnostava ja kannustankin, jos mielenkiintoa löytyy, sellaista pyytämään. Työhyvinvointi lähtee yrityksestä, mutta siihen vaikuttaa myös jokainen henkilö itse.

## Lähteet

Heiman, Johanna 2012. Henkilöstöpäällikkö. Oy Kuehne + Nagel Ltd, Vantaa. Haastattelu 16.4.2012.

Hurme, Tuure 2011. Moni on töissä paikalla, mutta ei läsnä. Työpiste. Tiedon ja arjen kohtaamispaikka. Päivitetty 29.11.2011. [Http://tyopiste.ttl.fi/Uutiset/Sivut/Moni\\_on\\_toissa\\_paikalla\\_mutta\\_ei\\_lasna.aspx](http://tyopiste.ttl.fi/Uutiset/Sivut/Moni_on_toissa_paikalla_mutta_ei_lasna.aspx). Luettu 18.4.2012.

Hyppänen, Riitta 2009. Esimiesosaaminen. Liiketoiminnan menestystekijänä. Edita, Helsinki.

Hänninen ym., 1984 julkaisuun viitattu teoksessa Työterveyslaitos 2002b. Työyhteisön terveys ja hyvinvointi. Teoksessa Lindström, Kari & Leppänen, Anneli (toim.) Työterveyslaitos, Helsinki.

Jabe, Marjatta 2012. Näin tuot arvot yrityksen arkeen. Talouselämä. Päivitetty 8.1.2012. [Http://www.talouselama.fi/tyoelama/nain+tuot+arvot+yriyksen+arkeen/a2031922](http://www.talouselama.fi/tyoelama/nain+tuot+arvot+yriyksen+arkeen/a2031922). Luettu 28.4.2012.

Kairinen, Martti 2001. Työoikeus perusteineen 2001. 9., uudistettu painos. Työelämän tietopalvelu Oy, Masku.

Kehusmaa, Kirsti 2010. Strategiatyö. Organisaation voimalähde. Edita, Helsinki.

Kinnunen, Juha 2012. Yrittäjä. Tammiston Kotipizza/Tmi Juha Kinnunen, Vantaa. Haastattelu 25.4.2012.

Kujala, Helinä 2012. Raha puhuu työhyvinvoinnin puolesta. Työ Terveys Turvallisuus 2/2012. Päivitetty 10.4.2012. [Http://www.ttl.fi/partner/ttt/2\\_2012/raha\\_puhuu\\_tyohyvinvoinnin\\_puolesta/Sivut/default.aspx](http://www.ttl.fi/partner/ttt/2_2012/raha_puhuu_tyohyvinvoinnin_puolesta/Sivut/default.aspx). Luettu 28.4.2012.

Leventhal, 1980 julkaisuun viitattu teoksessa Onnistu palkitsemisessa. Rantamäki, Tomi & Kauhanen, Juhani & Kolari, Anu 2006. WSOYpro, Helsinki.

Nurmi, Jari 2012. Talousjohtaja. Oy Kuehne + Nagel Ltd, Vantaa. Haastattelu 18.4.2012.

Metropolia Ammattikorkeakoulu. Liiketalouden koulutusala. Opinnäytetyöohje 2011.

Raitasalo, Raimo & Maaniemi, Kaarlo 2011. Viisi nuorta eläkkeelle joka päivä. Sosiaalivakuutus 1/2011, 34. [Http://www.e-julkaisu.fi/kela/sosiaalivakuutus/2011/01/](http://www.e-julkaisu.fi/kela/sosiaalivakuutus/2011/01/). Luettu 23.4.2012.

Rantamäki, Tomi & Kauhanen, Juhani & Kolari, Anu 2006. Onnistu Palkitsemisessa. WSOYpro, Helsinki.

Sosiaali- ja terveysministeriö 2012a. Työkyvyttömyyseläke. Päivitetty 23.1.2012. [Http://www.stm.fi/toimeentulo/tuet\\_ja\\_etuudet/tyokyvyttomyyselake](http://www.stm.fi/toimeentulo/tuet_ja_etuudet/tyokyvyttomyyselake). Luettu 18.4.2012.

Sosiaali- ja terveysministeriö 2012b. Työsuojelu. Työhyvinvointi. Päivitetty 27.3.2012. [Http://www.stm.fi/tyosuojelu/tyohyvinvointi](http://www.stm.fi/tyosuojelu/tyohyvinvointi). Luettu 24.4.2012.

Suomen yrittäjät 2012. YT-laki. [Http://www.yrittajat.fi/fi-FI/tyonantajanabc/ytlaki/](http://www.yrittajat.fi/fi-FI/tyonantajanabc/ytlaki/). Luettu 9.4.2012.

Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Tammi, Helsinki.

Työehtosopimuslaki 7.6.1946/436.

Työsuojeluhallinto 2012. Henkinen hyvinvointi työssä. [Http://www.tyosuojelu.fi/fi/hyvinvointi](http://www.tyosuojelu.fi/fi/hyvinvointi). Luettu 28.4.2012.

Työterveyslaitos 2011a. Työhyvinvointi. Päivitetty 12.8.2011. [Http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/Sivut/default.aspx](http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/Sivut/default.aspx). Luettu 28.3.2012.

Työterveyslaitos 2002b. Työyhteisön terveys ja hyvinvointi. Teoksessa Lindström, Kari & Leppänen, Anneli (toim.) Työterveyslaitos, Helsinki.

Vanhala, Sinikka & von Bonsdorff, Monika 2012. Henkilöstökäytännöt ja hyvinvointi. Teoksessa Pyöriä, Pasi (toim.) Työhyvinvointi ja organisaation menestys. Gaudeamus, Helsinki, 129.

Vesterinen, Kari 2012. Huoltopäällikkö. Huurre Finland Oy, Vantaa. Haastattelu 16.4.2012.

Vuorela, Tanja 2012. Pahoinvointiin puututaan työpaikoilla liian myöhään. Taloussanommat. Päivitetty 27.4.2012. [Http://www.taloussanommat.fi/tyo-ja-koulutus/2012/04/27/pahoinvointiin-puututaan-tyopaikoilla-liian-myohaahan/201228365/139](http://www.taloussanommat.fi/tyo-ja-koulutus/2012/04/27/pahoinvointiin-puututaan-tyopaikoilla-liian-myohaahan/201228365/139). Luettu 28.4.2012.

Wiklund, Jan 2012. Ylilääkäri. Työhyvinvoinnin taloudellinen potentiaali. Dia-sarja.



## **Haastattelukysymykset**

1. Mitä työhyvinvointi pitää sisällään työyhteisössäsi?
2. Miten työyhteisössäsi on näkyvillä strategiatyö ja kenellä siihen on mahdollisuus osallistua?
3. Mitkä ovat työyhteisösi arvot ja miten ne näkyvät jokapäiväisessä työskentelyssäsi?
4. Millaisia palkitsemiskriteerejä työyhteisössäsi käytetään ja millaisia palkitsemismenetelmiä/-järjestelmiä yrityksessä on?
5. Millaisia kokemuksia palkitsemisesta on? Miten ne ovat toimineet käytännössä?
6. Millaisia henkilöstöetuja työyhteisössäsi on?
7. Miten työntekijöitä sitoutetaan työyhteisössäsi?